



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado
Maestría en Gerencia y Productividad**

Trabajo final para optar por el título de Maestría en Gerencia y
Productividad

Título

“Diseño de un portal web para la administración del desempeño laboral en
empresas del sector automóvil en República Dominicana que poseen el ERP
SAP, en el período Mayo-Agosto 2015”

Sustentante:

Angel Read

Asesor(a):

María Dolores Sevilla Quintana

Santo Domingo, D.N.

Agosto, 2015



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado
Maestría en Gerencia y Productividad**

Trabajo final para optar por el título de Maestría en Gerencia y
Productividad

Título

“Diseño de un portal web para la administración del desempeño laboral en
empresas del sector automóvil en República Dominicana que poseen el ERP
SAP, en el período Mayo-Agosto 2015”

Sustentante:

Angel Read Matrícula 2013-2341

Asesor(a):

María Dolores Sevilla Quintana

Santo Domingo, D.N.

Agosto, 2015

“Diseño de un portal web para la administración del desempeño laboral en empresas del sector automóvil en República Dominicana que poseen el ERP SAP, en el período Mayo-Agosto 2015”

RESUMEN

La investigación presentada en el desarrollo de este trabajo de investigación, ha sido realizada partiendo de una solicitud generada como problemática por el departamento de recursos humanos de la empresa Santo Domingo Motors, S. A. El mismo está basado en los inconvenientes presentados por el personal encargado de diseñar y aplicar las evaluaciones del desempeño laboral en el ERP de la empresa, SAP R/3, proceso vital para el desarrollo de la empresa y sus empleados y que por el poco amigable entorno gráfico y operativo de esta aplicación de negocios se ha tornado imposible la automatización de proceso. El objetivo de la investigación se basa en presentar como solución a la problemática el desarrollo de una herramienta tecnológica de ambiente web que se conecte con SAP para aprovechar los beneficios de estructura y almacenamiento del ERP. Uno de los puntos fuertes de la herramientas implica que el proceso será automatizado en un 100% desde la creación de las evaluaciones hasta el hecho de que estas llegarán a cada empleado evaluador con un formulario prediseñado y el resultado llega al momento al departamento de recursos humanos, pudiendo los empleados obtener los resultados de manera instantánea sin la necesidad de ni siquiera realizar el tedioso proceso de tabulación de las mismas. La propuesta de solución plantea la facilidad de que puede ser desarrollada por el mismo departamento de tecnología de información de la empresa, desarrollado en uno de los lenguajes de programación más usados para minimizar el riesgo de conseguir el soporte.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	i
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
AGRADECIMIENTOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	2
1.1 Descripción general de la empresa Santo Domingo Motors.....	2
1.2 Descripción general de las evaluaciones del desempeño.....	7
1.3 Tipos de evaluaciones de desempeño	8
1.4 Por qué medir el desempeño laboral en las empresas.....	10
1.5 Estructura de una evaluación de desempeño eficaz.....	15
1.6 Qué hacer con los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral....	17
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SOBRE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SANTO DOMINGO MOTORS DURANTE EL PERIODO MAYO-AGOSTO 2015	19
2.1 Descripción del proceso de evaluar el desempeño laboral en SAP.	19
2.2 Aspectos metodológicos de la investigación.	20
2.3 Análisis de la encuesta aplicada.....	21
2.4 Análisis del cuestionario de preguntas abiertas aplicado a los colaboradores del área de RH de Santo Domingo Motors.	35
2.5 Aspectos generales obtenidos sobre la medición del desempeño.	36
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PORTAL PARA AGILIZAR Y OPTIMIZAR EL PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAR EN LA EMPRESA SANTO DOMINGO MOTORS	39
3.1 Descripción general sobre propuesta.	39
3.2 Definición del alcance.....	41
3.3 Análisis de inversión.	43
3.4 Modelo relacional de la base de datos del portal.....	45
3.5 Diccionario de datos de la base de datos relacional	46
3.6 Prototipos.	53
CONCLUSIONES.....	64

RECOMENDACIONES 65
BIBLIOGRAFÍA..... 66
ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Porcentaje de valoración por criterio sobre la importancia de aplicar evaluaciones de desempeño en la empresa.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 2. Porcentaje de colaboradores por criterio que valora la importancia de aplicar evaluaciones de desempeño en la empresa.</i>	<i>24</i>
<i>Figura 3. Porcentaje de colaboradores que opina sobre la importancia de contar con una herramienta automatizada que les permita evaluar a sus propios compañeros.</i>	<i>26</i>
<i>Figura 6. Porcentaje de colaboradores que opina sobre que deben existir mecanismos que motiven a los colaborados a participar en el proceso de evaluación del desempeño.</i>	<i>30</i>
<i>Figura 7. Porcentaje de colaboradores que opina sobre adquirir otra herramienta en adición a SAP para evaluar el desempeño laboral.</i>	<i>32</i>
<i>Figura 10. Flujo general de la aplicación web.</i>	<i>41</i>
<i>Figura 11. Formulario de encuesta web.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 12. Reporte de resultado de evaluaciones.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 13. Sistema de alarmas de evaluaciones y documentos pendientes.</i>	<i>54</i>
<i>Figura 14. Preparación y listado de catálogos.</i>	<i>55</i>
<i>Figura 15. Listado y mantenimiento de criterios.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 16. Listado de escalas.</i>	<i>56</i>
<i>Figura 17. Lista y preparación de modelos de evaluación.</i>	<i>57</i>
<i>Figura 18. Asignación de roles a empleados.</i>	<i>58</i>
<i>Figura 19. Parámetros de conexión.</i>	<i>58</i>
<i>Figura 20. Consulta de volante de nómina.</i>	<i>59</i>
<i>Figura 21. Record de empleado.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 22. Creación de documentos laborales.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 23. Muestra la creación de una carta de trabajo.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 24. Solicitud de documentos.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 25. Solicitud de permisos.....</i>	<i>62</i>

Figura 26. Solicitud de horas extras..... 63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis sobre colaboradores que evalúan el impacto de aplicar evaluaciones de desempeño en la empresa.</i>	22
Tabla 2. <i>Análisis sobre la importancia de aplicar evaluaciones de desempeño en la empresa.</i>	24
Tabla 3. <i>Análisis sobre la importancia que tiene para los colaboradores contar con una herramienta que permita a los colaboradores evaluarse entre sí incluyendo a sus supervisores.</i>	25
Tabla 4. <i>Análisis sobre la importancia que tiene para los colaboradores que las empresas tomen decisiones sobre los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral.</i>	27
Tabla 5. <i>Análisis sobre el valor que tiene el que los colaboradores deban sentirse motivados a participar en el proceso de evaluación del desempeño laboral.</i>	28
Tabla 6. <i>Análisis sobre la importancia que tiene para la empresa contar con herramientas tecnológicas que le ayuden tanto a agilizar el proceso de aplicación como al conocimiento a tiempo sobre los resultados de las evaluaciones.</i>	29
Tabla 7. <i>Análisis sobre la necesidad de que una empresa que tenga el ERP de SAP instalado, invierta en otra herramienta para evaluar el desempeño laboral.</i>	31
Tabla 8. <i>Análisis sobre la cómo evalúan los colaboradores que una vertical que los apoye en el proceso de evaluaciones del desempeño esté en manos de una empresa local o sea desarrollada internamente.</i>	33
Tabla 9. <i>Análisis sobre la valoración que los encuestados le dan al nivel de conocimiento funcional que la empresa que desarrolle o venda la vertical tenga sobre el proceso de evaluación del desempeño.</i>	34
Tabla 12. <i>Estructura Competencias.</i>	46
Tabla 13. <i>Estructura Criterios.</i>	47

Tabla 14. <i>Estructura CompetenciasModelo</i>	48
Tabla 15. <i>Estructura criterios_modelo_competencias</i>	49
Tabla 16. <i>Estructura Encabezado_evaluacion</i>	50
Tabla 17. <i>Estructura Detalle_evaluacion</i>	51
Tabla 18. <i>Estructura resultados</i>	52

AGRADECIMIENTOS

Como todo lo que hago en la vida pongo a Dios delante de todo y siempre me llena de bendiciones y las fuerzas que necesito en todo momento para lograr que las cosas que parecen imposibles sean posibles. Terrenalmente agradezco infinitamente a mi madre querida quien me trajo al mundo bajo condiciones extremadamente difíciles y supo dar todo para que saliera adelante en todo; de la misma manera a mi compañera de vida quien siempre me ha dado todo el apoyo emocional que he necesitado en los momentos más difíciles y quien por dos años de cursar esta maestría ha sabido soportar que le ceda su espacio para cumplir con los grandes retos con los que me encontré en este difícil camino. Así mismo por último quiero agradecer la empresa Santo Domingo Motors que me brindó la posibilidad de realizar el trabajo de investigación final.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se desarrolla a lo largo del presente documento describe el proceso de evaluación de desempeño laboral aplicado a los empleados de la empresa Santo Domingo Motors, S. A., haciendo referencia a una problemática que no solo afecta a esta empresa, si no también, a todas aquellas empresas que usan SAP como ERP en la República Dominicana.

Se aborda y describe qué son las evaluaciones del desempeño laboral como concepto general, los tipos de evaluaciones que se aplican en la actualidad con mayor frecuencia e importancia que tiene este proceso no solo para las empresas como tal sino también el aporte que hacen para el desarrollo de los empleados.

A pesar de que SAP es el ERP más cotizado en el mercado, no escapa a que se le puedan hacer mejoras, pues al ser tan general no contempla los detalles mínimos que requieren todas las empresas en particular.

Los resultados obtenidos del departamento de gestión humana de la empresa Santo Domingo Motors plantea como una gran debilidad el hecho de que por cuestiones un entorno muy poco amigable no pueden aplicar las evaluaciones de desempeño a la velocidad, la frecuencia ni en el tiempo que entienden correctos para la empresa.

El interés que lleva a realizar este trabajo de investigación se basa en dos puntos principales, el primero es contribuir a la solución de la problemática que presenta la empresa y, como segundo punto es la oportunidad que se presenta para aprovechar un nicho que puede abrirse para explotar como consultores y obtener beneficios implementado la solución tecnológica en otras empresas que también tienen la misma debilidad.

CAPÍTULO I: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

1.1 Descripción general de la empresa Santo Domingo Motors.

La empresa Santo Domingo Motors fue la primera empresa distribuidora de carros en nuestro país, esta nació en el año 1920, distribuyendo Chevrolet como marca de la empresa General Motor. Esta prestigiosa empresa del mercado automotriz de la República Dominicana fue fundada por el Sr. Amadeo Barletta, quien dejó un gran legado de arduo trabajo a sus descendientes quienes hoy día mantienen el mismo espíritu progresista.

Hoy día la empresa representa una gama de cuatro de las más famosas y reconocidas marcas de vehículos, la marca con la que inició Chevrolet, siguiendo con una de las marcas más reconocidas en camionetas, Nissan, también representa la reconocida marca por sus líneas de jeeps todo terreno Suzuki Grand Vitara y por último, forma parte de la gran familia de marcas, Yamaha.

Además de las líneas de marcas exclusivas mencionadas en el anterior párrafo, la empresa ofrece la facilidad a quienes no tienen la posibilidad de adquirir un vehículo cero kilómetros a través su sección de vehículos usados.

Para dar un servicio de excelente calidad de post venta y garantizar la calidad y originalidad de sus piezas, la empresa cuenta con una sección de ventas de accesorios para cada una de las marcas que comercializa.

Para dar un servicio de mayor amplitud y cobertura nacional, los clientes de las diferentes marcas que representa la empresa, tienen la opción de acercarse a una red de distribuidores autorizados por la empresa tanto en el

servicio de ventas como en el servicio de post venta, incluyendo el servicio de garantías.

Misión y Visión

Misión

“Representamos, importamos y distribuimos productos de transportación, maquinarias de motor y otras mercancías y servicios afines, con un alto compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con excelencia y calidad de servicio.”(Santo Domingo Motors, 2012, p. 1)

Visión

“Ser una organización destacada en el sector de transportación, maquinarias de motor y áreas relacionadas, en los mercados que participemos, excediendo las expectativas de nuestros clientes, apoyados en un capital humano altamente calificado y tecnología de vanguardia.” (Ibídem)

Valores

- ✓ “ Compromiso con el cliente
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Dirección Proactiva
- ✓ Búsqueda de la Excelencia
- ✓ Igualdad de Oportunidades
- ✓ Fuerte responsabilidad corporativa y comunitaria” (Ibídem)

Responsabilidad Social

Fundación Ámbar

Con la finalidad de cumplir su rol, la empresa creó la Fundación Ámbar(Santo Domingo Motors, 2012, p. 1) con la finalidad de colaborar con el desarrollo de la familia dominicana y la educación de aquellos que carecen de recursos económicos para tener acceso a ella.

La escuela Duarte

Específicamente en el ámbito de la educación, Santo Domingo Motors en conjunto con la fundación, en el año 2005 emprendieron el compromiso de hacer aportes de responsabilidad social apadrinando una escuela de educación básica que hoy lleva por nombre Escuela Duarte. Esta escuela opera físicamente en el sector de Herrera de la parte sur de la ciudad de Santo Domingo.

En la escuela están matriculados más de 800 niños de escasos recursos económicos que tienen el deseo de aprender y ser personas de bien en la sociedad Dominicana, allí se imparte docencia desde toda parte básica hasta el 8vo grado.

En la fase inicial de la escuela se realizó una remodelación total de su infraestructura y de manera progresiva se fue dotando de los recursos necesarios para operar, incluyendo áreas para realizar deportes, cada uno de los salones de clases y una biblioteca de estudios.

El personal docente ha sido beneficiado en lo que respecta a su preparación profesional, también apadrinado por la empresa y la fundación; para que el proyecto sea de calidad continuada, se llevan a cabo actividades de reforzamiento y educación a un consejo de padres y estudiantes que tienen la responsabilidad de velar por cada uno de los estudiantes y el buen funcionamiento de la escuela.

El punto de mayor relevancia del proyecto de la escuela Duarte es el compromiso de los miembros de la comunidad escolar-estudiantil para hacer de este un proyecto sostenible en el tiempo colaborando con estrategias que van orientadas al logro de las metas establecida con los fines del mejoramiento de la calidad del proyecto.

Fundación Abriendo Camino

Este proyecto comienza en el año 2002, su visión con respecto a la educación es convertirla en un instrumento de carácter obligatorio para desarrollar la sociedad y mermar el crecimiento de la delincuencia en nuestro país.

Esta fundación está ubicada y opera en el sector de Villas Agrícolas de la ciudad de Santo Domingo, uno de los sectores más pobres de nuestra ciudad capital.

Su funcionamiento estratégico está basado con la creación y ejecución de de actividades de orden educativo y recreativo para colaborar con el desarrollo tanto infantil como juvenil del sector. Dentro de las actividades que se realizan, están actividades de lectura, enseñanza y prácticas de escritura, nivelar jóvenes con bajo rendimiento escolar, enseñanza de diferentes ámbitos de las artes, transmisión de valores familiares y sociales indispensables para el desarrollo del buen ciudadano, también se imparten clases de tecnología de información y educación sobre cómo proteger el medio ambiente.

Ambiente Ambar

Una de las mayores preocupaciones en los diferentes gremios mundiales es la protección del medio ambiente, Ambiente Ambar es un departamento de la empresa creado con la finalidad de realizar actividades orientadas a la protección del medio ambiente. Tiene como propósito crear y apoyar iniciativas orientadas a reciclar materiales que puedan contaminar el medio ambiente. Como estrategia sostenible trabaja en programas y proyectos educativos y de concientización a las personas acerca de cómo impactan los desechos sólidos y de otras composiciones a nuestras vidas. Dentro de la empresa Santo Domingo Motors, Ambiente Ambar se encarga el personal de cada departamento se integre o colabore con las actividades de cuidado del medio ambiente.

1.2 Descripción general de las evaluaciones del desempeño

La gestión del talento es algo más que escoger a la persona adecuada para cubrir un puesto de trabajo. Entender cómo las organizaciones pueden atraer y retener a los mejores empleados que necesita para prosperar.

Las evaluaciones de desempeño tanto para la empresa en sí como para el empleado mismo juegan un papel de suma relevancia para que la relación entre estas dos entidades sea lo más balanceada posible ya que por parte de la empresa, esta se beneficia al saber la calidad del capital humano que tiene y el empleado conoce el valor de su labor; pero si estas no se aplican con la rigurosidad necesaria y en el tiempo deseado las mismas no sirven más que para llenar un requisito burocrático.

Las empresas que han adquirido el sistema ERP SAP saben a la perfección el impacto económico que su adquisición tiene en su balanza y en sus proyectos de inversión, por lo que no deben darse el lujo de subutilizar ningún módulo contemplado en el paquete adquirido.

La importancia que tiene la investigación del tema propuesto en este trabajo de investigación radica básicamente y no menos importante en que propone una solución a estos dos factores antes propuestos, minimizando en más de un 80% el tiempo en que se pueden aplicar las evaluaciones de desempeño, automatizando el proceso completamente, elimina el costo por licenciamiento que implica la adquisición de los portales desarrollados hoy en día y a un costo 80% menor a estos últimos y, todo esto en una herramienta que cuenta con un entorno amigable y que cumple con los más altos estándares de diseño y desarrollo de software de estos tiempos.

1.3 Tipos de evaluaciones de desempeño

En todas las fuentes que se pueden consultar para buscar definiciones acerca del significado de evaluación del desempeño, se puede asumir la definición de que este proceso es un análisis o comparación del trabajo real desempeñado por un empleado frente a lo que está plasmado en la descripción de puesto que desempeña dicho empleado, adicionándole algunos aspectos cualitativos que el supervisor puede determinar en el momento que lo evalúa de acuerdo a lo que ha percibido durante el período desempeñado.

En este proceso el supervisor pone de manifiesto a la empresa tanto las debilidades del empleado como sus fortalezas, con la finalidad de convertir las debilidades en oportunidades de crecimiento para el individuo evaluado.

De acuerdo a información levantada en el departamento de gestión humana de la empresa Santo Domingo Motors, se determinaron algunos tipos de evaluaciones de desempeño que se aplican a los empleados en la República Dominicana de manera periódica.

Evaluación de 360 grados

Existen diversas fuentes que pueden arrojar información que describa ampliamente el significado de las evaluaciones 360°, en el desarrollo del trabajo y de acuerdo a los términos prácticos utilizados por los empleados que realizan la labor de evaluar los empleados de Santo Domingo Motors, este tipo de evaluación tiene como objetivo que a un mismo empleado necesariamente lo evalúan un empleado de nivel superior, dos colegas o empleados del mismo nivel y un empleado de un nivel inferior al empleado

evaluado, arrojando una opinión de 360° desde la perspectiva de la estructura organizativa de la empresa.

Evaluación de 180°

Es una evaluación que tiene casi las mismas características que la evaluación 360, con la excepción que en lugar que evalúan al empleado todos los cuatro ángulos planteados por la estructura organizativa (nivel superior, nivel inferior y dos colegas o empleados del mismo nivel al empleado evaluado), al empleado lo evalúa un empleado menos que en la evaluación 360, por ejemplo, a un empleado en una evaluación 180, lo pueden evaluar, un empleado de nivel superior y dos colegas, sin ser evaluado por un empleado de nivel inferior.

Autoevaluación del empleado

Algunas empresas en la República Dominicana tienen implementado el procedimiento de que pueden recibir información del desempeño de un empleado, dándole a éste herramientas que contienen información que de acuerdo a las respuestas del empleado evaluado adquieren una idea del rendimiento de dicho empleado.

Administración y evaluación por competencias

Hoy en día una de las técnicas a las cuales se les está poniendo mayor énfasis en las empresas al contratar empleados es al nivel de competencias que tiene quien vaya a desempeñar una posición en la organización. Las empresas desarrollan un plan de evaluaciones de desempeño laboral en donde definen, por posición, un catálogo de competencias a las cuáles les dan un peso específico dentro de la evaluación para dar puntuación al

momento de aplicar las evaluaciones o al contratar el personal. A esta metodología se le conoce como evaluación por competencias, en donde empleado debe poseer las competencias definidas en las políticas de reclutamiento de la organización.

1.4 Por qué medir el desempeño laboral en las empresas

De acuerdo con Alejandra González Mármol, presidenta de B&G (2011, p. 1-4) Desarrollos de Negocios S.A., especialistas en gestión de capital humano. En toda organización es necesario evaluar el desempeño del personal. Eso es lo que siempre se ha escuchado y practicado, o al menos enseñado de generación en generación. En todos los contenidos programáticos de las carreras de relaciones industriales y psicología, entre otras, se encuentra la materia «evaluación de desempeño», que debe ser cursada con carácter obligatorio.

¿Pero realmente es importante la evaluación del rendimiento de las personas? Ciertamente es muy relevante porque el éxito de toda organización depende del desempeño de las personas, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos. No obstante, para que esto sea así, es imprescindible realizar la evaluación de desempeño de la manera más adecuada posible, lo que se materializa cumpliendo los siguientes pasos: identificar los problemas relacionados con el desempeño, ofrecer a los trabajadores información constructiva y emprender acciones para mejorarlo. No es fácil. La medición y la gestión del desempeño son dos de las funciones más complejas que todo supervisor debe realizar; principalmente, porque tiene que evaluar a personas con emociones, percepciones y realidades tan diferentes como válidas.

El proceso de evaluación de desempeño implica un conjunto de elementos y subprocesos que van más allá de la sola medición. De hecho, es pertinente cubrir tres aspectos fundamentales: la identificación del rendimiento que será evaluado, la medición de los resultados y la gestión de las conclusiones del estudio. La etapa de identificación hace alusión a la necesidad de tener sumamente claro lo que hay que medir; esto es, aquellas dimensiones del rendimiento que determinan la eficiencia en el trabajo. Para ello se recomienda conocer los flujos de trabajo clave, analizarlos, descomponerlos en partes y convertir cada una de ellas en una dimensión del rendimiento. Si no se toma en cuenta una dimensión relevante en el trabajo, es muy probable que los empleados se sientan muy mal, en particular aquellos que tienen buen rendimiento en esa dimensión, y la evaluación del rendimiento podría generar resultados incorrectos. Lo mismo ocurrirá en caso contrario: si se incluye una dimensión de poca relevancia para el trabajo, podría generar frustración.

La medición consiste en determinar los métodos que serán aplicados para calificar o cuantificar el rendimiento de los empleados. Estos métodos pueden clasificarse según los juicios utilizados —relativo o absoluto— o si se toman en cuenta las características, comportamientos o resultados de los individuos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas. Ahora bien, la calidad de la evaluación depende más del evaluador; es decir, de la capacidad, motivación y percepción del supervisor. Como la evaluación tiene que hacerla un ser humano, no es descabellado entonces suponer que independientemente del método utilizado, y de la integridad de la persona que evalúa, los supervisores enfrenten ciertos obstáculos al gestionar el rendimiento: errores y sesgos, gustos y preferencias, políticas de la organización, normas legales y factores del entorno.

El proceso de evaluación de desempeño tiene carácter estratégico, porque mientras se mida y evalúe el desempeño de las personas se podrán emprender acciones orientadas a resultados organizacionales ganadores. Para que realmente esto sea un hecho, lo más importante de este proceso es la gestión del rendimiento, que significa orientar las acciones y el comportamiento de las personas a generar resultados eficaces, lo que se traduce en un proceso de mejoramiento continuo y un excelente clima organizacional. Lo relevante de la gestión del rendimiento es que los supervisores participen efectivamente en el desempeño de sus colaboradores, analicen las causas de los problemas de rendimiento, faciliten que los empleados encuentren soluciones, y utilicen una comunicación centrada en el rendimiento y no en las personas.

En la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación, tanto escrita como verbal, es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz. Para que la comunicación tenga un efecto positivo en el proceso de evaluación de desempeño, a los supervisores se les recomienda las siguientes acciones:

1. Documentar constantemente el rendimiento del empleado: escriba los incidentes críticos y relevantes que ocurran durante el período de evaluación y lo afecten.
2. Solicitar la participación del empleado, antes de emitir un juicio definitivo.
3. Ser cuidadoso al discutir la evaluación con el empleado: céntrese en el comportamiento y no en las características del individuo.
4. Ser concreto y oportuno al dar la información: es mejor no dejar pasar mucho tiempo si algo hay que decir. Esto suele generar mejores efectos.

5. Ante una situación de bajo rendimiento, dirigir la información sólo a las facetas de la situación que el empleado puede cambiar. El resto puede generar confusión y malestar. Informe a los trabajadores de las deficiencias durante el período de evaluación.

6. Desarrollar un plan de acción y otro de seguimiento.

7. Revisar su propio rendimiento.

De igual manera, es recomendable que los empleados contribuyan a su proceso de evaluación, mediante la técnica de la autoevaluación y la colaboración con sus superiores para que éstos los califiquen de la forma más justa posible. Para ello pueden seguir las siguientes sugerencias:

1. Pedir a su supervisor y a sus compañeros que contribuyan a valorar su rendimiento.

2. Mantener un registro de sus logros y fallos.

3. Invitar a su supervisor a que le ofrezca sus opiniones y sugerencias para mejorar antes del proceso formal.

4. Si recibe una crítica, no polemice sobre el tema. Si es algo relevante, pida una segunda opinión.

5. Saber escuchar.

6. Distinguir entre usted y el rendimiento.

Para que la evaluación de desempeño cumpla su objetivo es esencial considerar que quienes evalúan y quienes son evaluados son seres humanos. Por tal motivo, independientemente del método utilizado, la

periodicidad aplicada y el proceso llevado a cabo, la clave para su éxito es la comunicación eficaz y la oportunidad de las acciones”.

Como cualquier otro tipo de indicador dentro de las organizaciones, las evaluaciones de desempeño son una manera de medir o bien, tener una idea sobre qué hace falta a los empleados en términos de capacitación para lograr los objetivos de la empresa y su desarrollo profesional directa o indirectamente.

Lo que no se mide no se puede controlar ni mucho menos mejorar. Con las evaluaciones de desempeño las organizaciones determinan las áreas de oportunidades de mejora tanto de manera cuantitativa como de manera cualitativa y determinan si cuentan con el personal idóneo para administrar sus recursos y asegurar el éxito de la empresa y las evaluaciones de desempeño son las herramientas por excelencia para llegar a las conclusiones necesarias.

Ventajas de la evaluación del desempeño

Eleva la productividad de los empleados, retroalimentando acerca de los resultados a los empleados.

Implementando compensaciones: premiar con planes de incentivos o incrementos de salarios a quienes cumplan sus objetivos.

Inciden en la reubicación: para el escalamiento de los empleados y los movimientos ascendentes de los mismos, se debe considerar no solo los resultados obtenidos en el momento de aplicar las evaluaciones, sino también se toma en cuenta la trayectoria y lo que promete.

Capacitar y desarrollar a los recursos humanos: cuando los resultados muestran baja productividad con respecto a lo esperado, una de las primeras

opciones debe ser el reforzamiento de las capacidades de los colaboradores que desempeñan las labores en las empresas.

Elaborar tácticas para desarrollar carreras dentro de la empresa: implementar el de estrategias de preparación de personal interno para que ocupen posiciones estratégicas en el futuro de la organización.

Información no precisa: un análisis errado del puesto puede incidir altamente en los resultados de las evaluaciones aplicadas a los empleados, las evaluaciones ayudan a mejora y a alinear los puestos de trabajo.

Elaboración errática de las posiciones: resultados de evaluaciones deficientes y repetitivas, pueden indicar que se debe revisar el diseño de los puestos de trabajo.

Factores ajenos a la empresa: las evaluaciones pueden revelar si factores que están fuera del alcance de la organización pueden incidir en el rendimiento de los empelados y tomar acciones que contribuyan a mejorar al rendimiento de estos.

1.5 Estructura de una evaluación de desempeño eficaz

Para que una evaluación de desempeño arroje los resultados que van a ayudar a la empresa a obtener los resultados necesarios para poder tomar la mejor decisión sobre la calidad de sus empleados, no basta con tener un sistema tecnológico, estas deben ser elaboradas con ciertos criterios y cumplir con las siguientes características que detallamos y definimos a continuación.

Objetividad

Una evaluación del desempeño laboral sea objetiva debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Arrojar información que evidencie los valores sobre lo cual se basan las cuestiones que se hacen en los criterios plasmados en el formulario de evaluación.
- Usar el contraste de datos que provienen de varios orígenes para dar solución a las discordancias.
- Debe tener bien definidos criterios que vayan alineados a objetivos previamente bien definidos.
- Debe Determinar las competencias de los individuos a evaluar.

Congruencia

- Al evaluar cada criterio, debe hacerse en consonancia con lo plasmado en la descripción de puesto del empleado que se está evaluando.
- Debe valorizar de manera balanceada cada criterio de acuerdo al peso que tenga para cada puesto evaluado.

Transparente

- Los períodos en que se va a aplicar la evaluación debe ser previamente establecido por el departamento de gestión humana.
- Debe permitir métodos para evaluar no solo cuantitativamente, sino que debe admitir evaluar aspectos de manera cualitativa.

Participativa

- La sección de evaluación, debe darse en un ambiente abierto y los resultados ser consensuados por ambas partes, o sea, entre quien evalúa y quien está siendo evaluado.
- Debe existir participación activa de al menos una representación de la parte a ser evaluada en el diseño y la planificación del sistema de evaluación.

- La parte a ser evaluada muestra disposición a colaborar para detectar situaciones presentadas en aras de mejorar el proceso de evaluación del desempeño.
- La parte a ser evaluada es receptivo a propuestas sugeridas por la parte evaluadora que contribuyan al mejoramiento del proceso.

Equivalencia

- La justicia debe prevalecer ante todo en el proceso de evaluación desde la parte evaluadora hacia la parte evaluada.
- La parte evaluadora valora cada criterio en consonancia con el desempeño real revelado por la evaluación.
- Los criterios de cada catalogo deben estar diseñados y deben ser aplicados en consonancia con la posición a ser evaluada.

1.6 Qué hacer con los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral

Después de recoger la información y tener evidencias y elementos para emitir un juicio valorativo sobre el desempeño del empleado, supervisor o directivo, en una evaluación, se debe proceder al análisis de los aspectos evaluados y, el evaluador procede a emitir su valoración, plasmar en el medio que se haya usado para aplicar la evaluación el resultado obtenido por en cada sección evaluada del instrumento.

El momento agotado por el evaluador y el evaluado en una sección de evaluación, es una de las situaciones más beneficiosas para el desarrollo de una empresa en cuanto a la calidad laboral. Esta es la oportunidad más precisa en donde pueden ponerse de manifiesto las oportunidades de mejora de cada individuo que labora para la organización.

Para obtener el mejor beneficio de la sección de la evaluación del desempeño, que el supervisor obtenga los mejores resultados del empleado a evaluar, este debe ser flexible y la conversación debe ser lo más sencilla posible, en palabras más llanas, debe reinar un ambiente ligero y cómodo para ambas partes.

El evaluador tiene la dura tarea de hacer que el evaluado tenga una actitud receptiva y vea la evaluación como una oportunidad para su crecimiento, el evaluador debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Que el empleado no vea la evaluación como un proceso de sugestión o presión.
- El evaluado debe sentir que tiene la opción de emitir sugerencias y que pueda expresarse libremente.
- El evaluador debe mantener relevancia en los puntos positivos de su trabajo y conseguir que vea los negativos como oportunidades.
- El evaluador debe procurar que exista un ambiente de respeto y confianza mutua.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SOBRE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SANTO DOMINGO MOTORS DURANTE EL PERIODO MAYO-AGOSTO 2015

2.1 Descripción del proceso de evaluar el desempeño laboral en SAP.

La evaluación es un juicio de valor que emiten los empleados evaluadores sobre otros empleados que son evaluados de acuerdo a una serie de criterios definidos por el departamento de Gestión Humana de las empresas.

El modelo de evaluaciones que aplica SAP dentro del modulo de HCM (Human Capital Management), contempla el concepto de evaluación por competencias expresado en un sistema informático, que aunque no es muy amigable para los usuarios, si lo suficientemente robusto para justificar la inversión que hacen las empresas en el.

1. Todo comienza con el diseño y registro en el sistema de lo que SAP llama modelos de evaluación, esto incluye si la evaluación es del tipo 360, 180, individual o por lotes; cada tipo de estas evaluaciones tiene una lógica interna que dispara una evaluación para los empleados asignándoles los evaluadores correspondientes.

2. Se crea en el sistema un conjunto de registros maestros llamados catálogos de competencias.

3. A cada modelo de evaluación se le asigna un catalogo de competencias coherentes con el perfil de la posición a evaluar, por ejemplo, las competencias que tiene un perfil operativo no necesariamente tiene las mismas competencias ni pesos que la de un perfil de gerencia.

4. Se diseñan y se ingresan al sistema un conjunto de datos maestros que serán los criterios a evaluar en cada uno de los catálogos asociados a cada modelo de evaluación. Cada criterio, dentro de un catálogo tiene un peso específico en cuanto a su valoración y que va acorde con el perfil al que corresponde cada catálogo.

5. Luego de la preparación de todos los modelos, se procede a generar los formularios con las evaluaciones generadas por SAP, se imprimen dichos formularios para la entrega a cada uno de los evaluadores.

6. Se procede con la recolección de las evaluaciones que cada evaluador ha completado.

7. Por último estos datos se cargan al sistema para que SAP proceda a computarlos y a arrojar los resultados.

2.2 Aspectos metodológicos de la investigación.

En este apartado se explica con detalles las razones o causas que generan el interés por estudiar el proceso de evaluación del desempeño laboral en el ERP SAP, específicamente en la empresa Santo Domingo Motors, S. A.

La motivación a realizar esta investigación se fundamenta sobre las quejas emitidas por el departamento de Gestión Humana de la Empresa Santo Domingo Motors, S. A., respecto de que el proceso de evaluación del desempeño laboral, proceso vital para la empresa, le resulta muy engorroso al punto de que estas se aplican solo una vez al año en un solo proceso, lo que provoca un trabajo intenso desde la elaboración hasta la tabulación de los resultados, lo que trae como consecuencia el conocimiento tardío de los resultados de las evaluaciones.

Para determinar la magnitud de la necesidad y la justificación de buscar una solución al proceso se llevó a cabo el diseño y la aplicación de dos de las más usadas técnicas de recopilación de información en el proceso de investigación científica, un cuestionario y una entrevista, herramientas que se plasman a continuación:

La entrevista fue aplicada a empleados meramente del departamento de gestión humana por ser el ente que presenta la necesidad y tiene el conocimiento sobre la carga de trabajo que representa llevar a campo el proceso de evaluación del desempeño en el ERP SAP, en este departamento laboran 7 personas ocupando diferentes puestos dentro de dicho departamento, de los cuales participaron cuatro empleados.

2.3 Análisis de la encuesta aplicada.

La encuesta aplicada para justificar la importancia de la investigación fue aplicada a 4 colaboradores de un total de 7 que laboran el departamento de gestión humana de Santo Domingo Motors.

El impacto que tiene para la empresa, de acuerdo con los empleados del departamento de gestión humana de Santo Domingo Motors, el evaluar sus empleados es un punto vital dentro de la planificación estratégica para el logro de sus objetivos. El 75% de los empleados encuestados valora que tiene un interés muy alto para la empresa aplicar evaluaciones de desempeño.

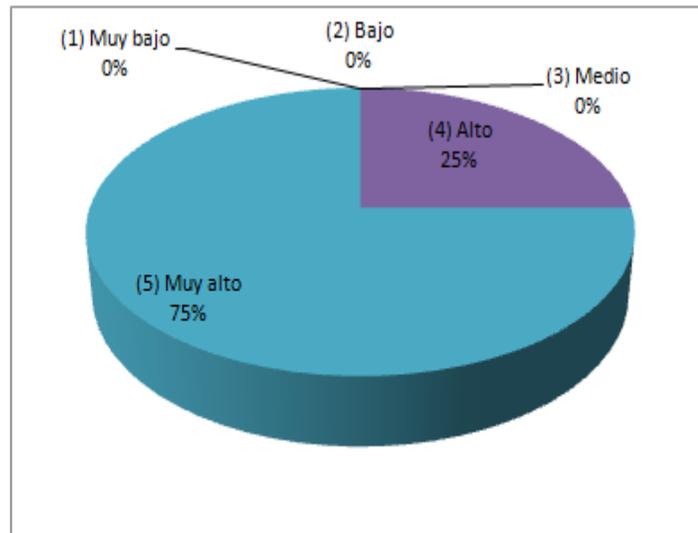
Tabla 1. *Análisis sobre colaboradores que evalúan el impacto de aplicar evaluaciones de desempeño en la empresa.*

Criterio	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa		
	FI	FI Acum.	Fracción	Decimal	Porcentaje
Muy bajo	0	0	0/4	-	0%
Bajo	0	0	0/4	-	0%
Medio	0	0	0/4	-	0%
Alto	1	1	1/4	0.25	25%
Muy alto	3	4	4/4	0.75	75%
	4			1.00	100%

Nota: El 75% de los empleados encuestados valora que tiene un interés muy alto para la empresa aplicar evaluaciones de desempeño.

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de RH de Santo Domingo Motors sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Figura 1. *Porcentaje de valoración por criterio sobre la importancia de aplicar evaluaciones de desempeño en la empresa.*



Fuente: Tabla 1.

Las empresas de hoy día se mantienen en constantes cambios debido a la rapidez con que crecen los mercados y con ellos la competencia, esto hace que para alcanzar el éxito y/o mantener en el mercado las empresas estén al tanto de la calidad de sus empleados, por lo que de acuerdo con la respuesta a la siguiente pregunta de la encuesta, los empleados de gestión humana de Santo Domingo Motors, entienden que con una sola evaluación al año no es suficiente para medir el desempeño laboral

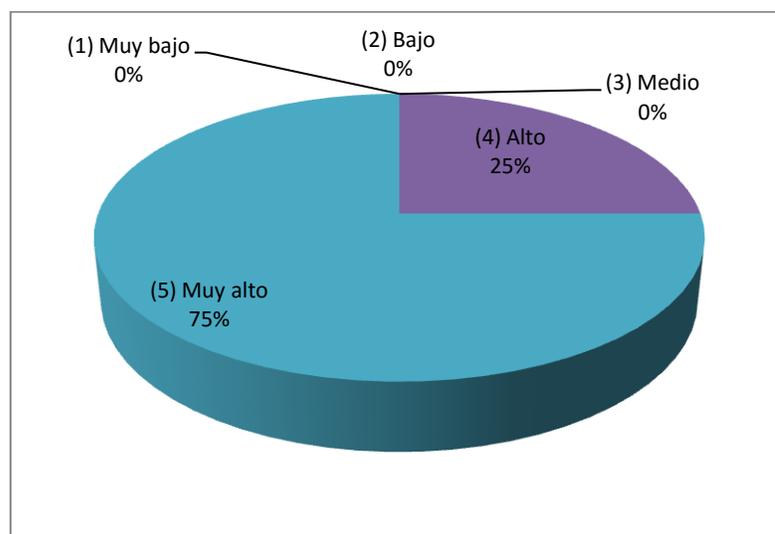
Tabla 2. Análisis sobre la importancia de aplicar evaluaciones de desempeño en la empresa.

Criterio	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa		
	FI	FI Acum.	Fracción	Decimal	Porcentaje
Muy bajo	0	0	0/4	-	0%
Bajo	0	0	0/4	-	0%
Medio	0	0	0/4	-	0%
Alto	1	1	1/4	0.25	25%
Muy alto	3	3	3/4	0.75	75%
	4			1.00	100%

Nota: El 75% valora como un nivel de importancia muy alto el que se apliquen evaluaciones de desempeño de manera frecuente durante el año en la empresa y el 25% lo valora como Alto.

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de RH de Santo Domingo Motors sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Figura 2. Porcentaje de colaboradores por criterio que valora la importancia de aplicar evaluaciones de desempeño en la empresa.



Fuente Tabla 2.

Una de las quejas que más relevancia tuvo durante esta encuesta fue el hecho de que aun teniendo un sistema “robusto” y que fue adquirido a un alto costo para la empresa, el aplicar las evaluaciones en el total del proceso siga haciéndose de forma manual, pues después que se generan las evaluaciones en SAP, el departamento de gestión humana debe distribuir los formularios para que estos sean completados de forma manual para luego ser tabulado y cargados a SAP. En la encuesta, el 75% de los empleados valora como muy alto el hecho de que la aplicación de las evaluaciones, al igual que el armado de las mismas se de forma automatizada y el 25% valora este hecho como alto.

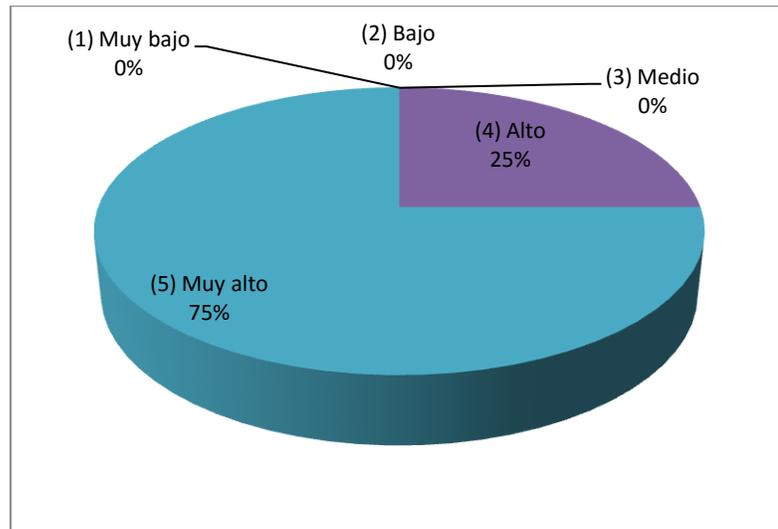
Tabla 3. *Análisis sobre la importancia que tiene para los colaboradores contar con una herramienta que les permita evaluarse entre sí incluyendo a sus supervisores.*

Criterio	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa		
	FI	FI Acum.	Fracción	Decimal	Porcentaje
Muy bajo	0	0	0/4	-	0%
Bajo	0	0	0/4	-	0%
Medio	0	0	0/4	-	0%
Alto	1	1	1/4	0.25	25%
Muy alto	3	4	3/4	0.75	75%
	4			1.00	100%

Nota: El 75% valora como un nivel de importancia muy alto el que cuente con una herramienta que les permita a los colaboradores participar en las evaluaciones de sus compañeros incluyendo que puedan expresar su parecer sobre sus supervisores.

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de RH de Santo Domingo Motors sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Figura 3. *Porcentaje de colaboradores que opina sobre la importancia de contar con una herramienta automatizada que les permita evaluar a sus propios compañeros.*



Fuente: Tabla 3.

Las evaluaciones del desempeño laboral no deben ser un instrumento que usen las empresas para ser aplicados como una actividad de rutina para cumplir requisitos exigidos por los estatutos escritos al formalizarse como organización comercial, los resultados de las evaluaciones deben ser tomados en consideración para el desarrollo continuo de los colaboradores y gracias a este desarrollo, se incrementen las posibilidades de éxito de las empresas.

Tabla 4. *Análisis sobre la importancia que tiene para los colaboradores que las empresas tomen decisiones sobre los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral.*

Criterio	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa		
	FI	FI Acum.	Fracción	Decimal	Porcentaje
Muy bajo	0	0	0/4	-	0%
Bajo	0	0	0/4	-	0%
Medio	0	0	0/4	-	0%
Alto	0	0	0/4	-	0%
Muy alto	4	4	4/4	1.00	100%
	4			1.00	100%

Nota: El 100% valora como un nivel de importancia muy alto el que cuente con una herramienta que les permita a los colaboradores participar en las evaluaciones de sus compañeros incluyendo que puedan expresar su parecer sobre sus supervisores.

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de RH de Santo Domingo Motors sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Tabla 5. *Análisis sobre el valor que tiene el que los colaboradores deban sentirse motivados a participar en el proceso de evaluación del desempeño laboral.*

Criterio	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa		
	FI	FI Acum.	Fracción	Decimal	Porcentaje
Muy bajo	0	0	0/4	-	0%
Bajo	0	0	0/4	-	0%
Medio	0	0	0/4	-	0%
Alto	0	0	0/4	-	0%
Muy alto	4	4	4/4	1.00	100%
	4				100%

Nota: El 100% de la muestra tomada en el departamento de gestión humana entiende que los colaboradores deben estar interesados en participar en el proceso de evaluación del desempeño, con la finalidad de conseguir los resultados esperados.

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de RH de Santo Domingo Motors sobre el proceso de evaluación del desempeño.

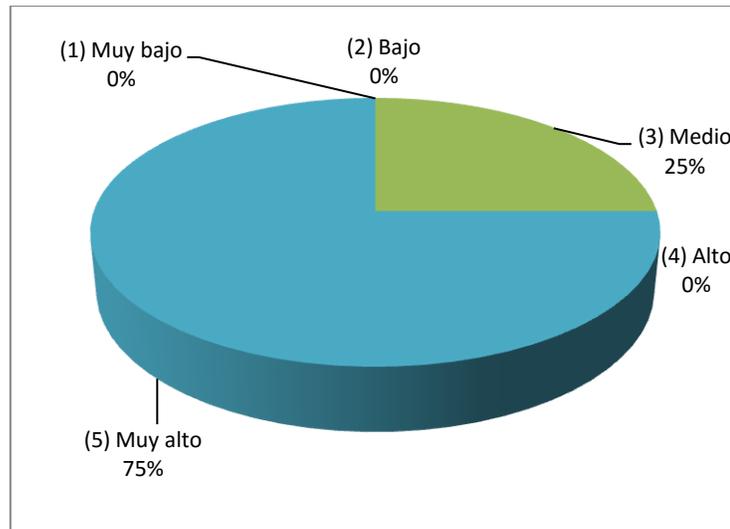
Tabla 6. Análisis sobre la importancia que tiene para la empresa contar con herramientas tecnológicas que le ayuden tanto a agilizar el proceso de aplicación como al conocimiento a tiempo sobre los resultados de las evaluaciones.

Criterio	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa		
	FI	FI Acum.	Fracción	Decimal	Porcentaje
Muy bajo	0	0	0/4	-	0%
Bajo	0	0	0/4	-	0%
Medio	1	1	1/4	0.25	25%
Alto	0	1	0/4	-	0%
Muy alto	3	4	3/4	0.75	75%
	4				100%

Nota: Como en otros departamentos de las empresas, en el área de RH existen personas pro la tecnología y otros que no son muy dados al uso de la misma, como se puede apreciar en la tabla 6, las opiniones de contar con herramientas tecnológicas están repartidas.

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de RH de Santo Domingo Motors sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Figura 4. *Porcentaje de colaboradores que opina sobre que deben existir mecanismos que motiven a los colaborados a participar en el proceso de evaluación del desempeño.*



Fuente: Taba 6.

Los ERP (Planificador de Recursos Empresariales, por sus siglas en inglés), por excelente mercadológicamente o por robustos que parezcan no siempre se acoplan de manera óptima a las necesidades de las empresas que los adquieren, por lo que en el caso de SAP se ha encontrado una necesidad de tener una herramienta vertical que se ajuste a las necesidades del departamento de gestión humana de la empresa Santo Domingo Motors, S. A.

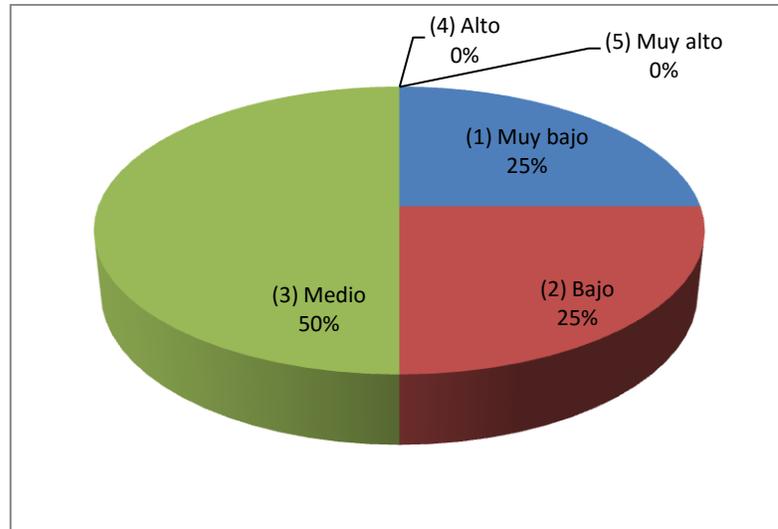
Tabla 7. *Análisis sobre la necesidad de que una empresa que tenga el ERP de SAP instalado, invierta en otra herramienta para evaluar el desempeño laboral.*

Criterio	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa		
	FI	FI Acum.	Fracción	Decimal	Porcentaje
Muy bajo	1	1	1/4	0.25	25%
Bajo	1	2	1/4	0.25	25%
Medio	2	4	2/4	0.50	50%
Alto	0	0	0/4	-	0%
Muy alto	0	0	0/4	-	0%
	4			1.00	100%

Nota: Como el hecho de invertir una vez más después que se ha adquirido una herramienta costosa como SAP y las naturales resistencia que representan los cambios, la tabla 7 muestra una diversidad en las opiniones al respecto de adquirir otra herramienta para la gestión de las evaluaciones en adición a SAP.

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de RH de Santo Domingo Motors sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Figura 5. *Porcentaje de colaboradores que opina sobre adquirir otra herramienta en adición a SAP para evaluar el desempeño laboral.*



Fuente: Tabla 7.

Por mucho renombre que posea una consultora extranjera siempre existen riesgos a los que se resisten o ponen en tela de juicio las áreas que reciben el apoyo de una herramienta tecnológica para realizar sus labores, esta “desconfianza” o resistencia tiene como base la agilidad con que se recibe la atención al soporte y los costes que representa este soporte.

Tabla 8. Análisis sobre la cómo evalúan los colaboradores que una vertical que los apoye en el proceso de evaluaciones del desempeño esté en manos de una empresa local o sea desarrollada internamente.

Criterio	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa		
	FI	FI Acum.	Fracción	Decimal	Porcentaje
Muy bajo	0	0	0/4	-	0%
Bajo	0	0	0/4	-	0%
Medio	0	0	0/4	-	0%
Alto	0	0	0/4	-	0%
Muy alto	4	4	4/4	1.00	100%
	4				100%

Nota: La tabla número 8 muestra que el total de los colaboradores que participaron en la encuesta están de acuerdo y se siente más cómodo que el soporte a una herramienta vertical a SAP para la evaluación del desempeño sea brindado por una empresa local o desarrollada internamente en la empresa.

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de RH de Santo Domingo Motors sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Tabla 9. Análisis sobre la valoración que los encuestados le dan al nivel de conocimiento funcional que la empresa que desarrolle o venda la vertical tenga sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Criterio	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa		
	FI	FI Acum.	Fracción	Decimal	Porcentaje
Muy bajo	0	0	0/4	-	0%
Bajo	0	0	0/4	-	0%
Medio	0	0	0/4	-	0%
Alto	0	0	0/4	-	0%
Muy alto	4	4	4/4	1.00	100%
	4				100%

Nota: La tabla número 9 muestra que el total de los colaboradores que participaron en la encuesta valoran que quien desarrolle la vertical para apoyarlos en el proceso de evaluación de desempeño debe poseer un muy alto nivel de conocimiento funcional, no solo tecnológico, del proceso.

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de RH de Santo Domingo Motors sobre el proceso de evaluación del desempeño.

2.4 Análisis del cuestionario de preguntas abiertas aplicado a los colaboradores del área de RH de Santo Domingo Motors.

Con el objetivo de sustentar los datos que se obtuvieron en la encuesta de valoración y no llegar a conclusiones basadas en números fríos, se procedió a conocer a profundidad los criterios sobre los cuales los colaboradores de RH de Santo Domingo Motors emitieron sus valoraciones, se aplicó la técnica de un cuestionario de preguntas abiertas en donde cada participante pudo expresar a profundidad y de manera cualitativa cada uno de los criterios.

Con respecto al impacto que tiene para la empresa aplicar evaluaciones de desempeño, con un 80% valorando este criterio como muy alto y el 20% valorándolo como alto, se llegó a la conclusión que, en sentido general, el evaluar el desempeño de los empleados debe considerarse de prioridad sumamente alta dentro del papel que desempeña el departamento de RH para la empresa.

El hecho de tener un alto impacto para la empresa el aplicar evaluaciones de desempeño en estos tiempos de alta competencia, aplicarlas de manera frecuente atendiendo a los estándares establecidos por la empresa se considera como el principal punto de apoyo para que el medir el desempeño tenga sentido y deje los mayores beneficios en el aspecto de la calidad de la empleomanía de la empresa.

Los resultados que se obtienen de las evaluaciones del desempeño son el segundo paso más sensible e importante que se debe tener en consideración en Santo Domingo Motors, de acuerdo con las opiniones de los encuestados, pues el 100% de los mismos está de acuerdo que debe diseñarse y aplicarse un plan de carrera por logros de desempeño que permita darle validez a los resultados obtenidos en las evaluaciones.

Los colaboradores evaluados y los evaluadores son la materia prima del éxito o el fracaso del proceso de evaluación del desempeño laboral, pero no es una tarea fácil conseguir que cada uno de los individuos cumpla de manera objetiva con su rol en el proceso, por lo que estos deben sentirse motivados de alguna manera a participar y que mejor manera que lo descrito en el párrafo anterior sobre qué hacer con los resultados de las evaluaciones.

Cuando una empresa adquiere una herramienta tecnológica que es tan sensible para el funcionamiento de la misma el logro de sus objetivos tiene un gran peso para los colaboradores del departamento de RH de Santo Domingo Motors, por lo que el 100% de ello(a)s coincide en que el soporte a esta herramienta debe ser contratado de manera local o bien, desarrollado de manera interna en la empresa por su propio departamento de tecnología, esto le da cierto grado de tranquilidad al usuario funcional del área.

2.5 Aspectos generales obtenidos sobre la medición del desempeño.

Durante el desarrollo de la investigación se hicieron hallazgos de aspectos relevantes que impactan tanto de manera general como a cada uno de los detalles claves que conforman la investigación, de estos hallazgos procederemos a listar los que consideramos impactan de manera general.

Tipos de evaluaciones de desempeño:

Dependiendo de las aristas que se quieran evaluar a un empleado o grupo de ellos, se pueden aplicar las siguientes dimensiones de evaluaciones:

Evaluación individual: en este tipo de evaluación en donde los empleados sin importar el nivel, pueden evaluar a un unico empleado, una evacuación uno a uno.

Evaluación 180: es una evaluación en donde a un mismo empleado lo pueden evaluar desde tres ángulos de la estructura organizativa, por ejemplo, lo puede evaluar un superior, un colega y un empleado de un nivel inferior.

Evaluación 360: en este tipo de evaluación, necesariamente evalúan a un empleado cuatro puntos de la estructura organizacional, un superior, un empleado de nivel inferior al evaluado y dos colegas.

Relevancia que tiene la facilidad de uso en adición de adición a la confiabilidad la aplicación para evaluar el desempeño para los empleados del departamento de gestión humana de Santo Domingo Motors, S. A.

Una de las razones por las que las empresas adquieren el ERP de SAP es la confiabilidad o calidad de los datos que guarda este ERP debido a la excelente estructura de integridad de diseño con la que cuenta, pero para los empleados de Santo Domingo Motors, si no se alimenta la información de nada sirve el que el sistema sea confiable o robusto.

Una de las razones más relevantes por las que los empleados que tienen a su cargo aplicar las evaluaciones de desempeño, entienden que no automatizan el proceso es el incomodo y poco amigable entorno de trabajo que ofrece SAP a la hora de preparar y generar un ciclo de evaluaciones, es esta la razón de mayor peso por la cual se decidió que un proceso que tiene tanta relevancia tanto para la empresa como para cada uno de los empleados, se aplique en un formulario manual y, luego se pasen semanas para tabular, consolidar y dar a conocer a los supervisores los resultados aunque sea SAP una herramienta tan reconocida y tan costosa. Esta razón muestra la oportunidad de mejora desarrollando o adquiriendo una herramienta que cuente con las expectativas de manejo amigable, pero sin

dejar de contar con la confiabilidad de la calidad de los datos que ofrece SAP.

Interés por parte de los empleados de Santo Domingo Motors, según el departamento de gestión humana, sobre el que se les apliquen evaluaciones de desempeño laboral

A pesar de que en muchas ocasiones, algunos empleados vean el que se les aplique evaluaciones como una camisa de fuerza, pues entienden que solo es para buscar lo negativo en ellos, gracias a una campaña de educación de la empresa, los empleados entienden el valor que les aporta el ser evaluados, por lo que ven como factor negativo cuando las evaluaciones no son aplicadas, debido al gran trabajo que representa para el departamento de gestión humana y el tiempo que tiene que ocupar cada supervisor al agotar el proceso. Una vez más se pone de manifiesto la búsqueda de una solución que contribuya a la aplicación rápida y eficaz del proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa.

La empresa pierde oportunidad de crecimiento al no conocer al tiempo la calidad o las oportunidades de mejora de su capital humano

Dentro de los aportes que tiene el conocer los resultados a tiempo de las evaluaciones de desempeño para una empresa, en la investigación se pone de manifiesto la importancia del proceso para que la empresa conozca los puntos en el que debe reforzar sus empleados para que estos se mantengan en el nivel deseado u óptimo en cuanto al conocimiento requerido para que puedan desempeñar de manera competente las funciones que se le delegan a cada uno en sus puestos de trabajo.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PORTAL PARA AGILIZAR Y OPTIMIZAR EL PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAR EN LA EMPRESA SANTO DOMINGO MOTORS

3.1 Descripción general sobre propuesta.

De acuerdo con lo descrito como problemática en el trabajo de investigación, la solución planteada para dar solución a la misma está basada en el desarrollo de una aplicación web que hace interface con SAP y que está estructurada de la manera que se detalla a lo largo de todo este capítulo.

La propuesta contempla de forma detallada los aspectos más relevantes a ser tomados en consideración a la hora de evaluar un proyecto de tecnología de información, aspectos económicos, tecnología usada para desarrollar la herramienta, capacidad de almacenamiento de la base de datos que alberga la información y el respaldo local que tiene el lenguaje de programación para el soporte local.

Aspectos económicos

Uno de los aspectos que primero resalta a la vista de cuando se desea emprender un proyecto es el costo que representa la adquisición o implementación del mismo y, una de las ventajas competitivas que presenta la herramienta es el bajo precio comparándolo con otros tipos de herramientas que tienen que ver con SAP.

Tecnología usada para desarrollar la herramienta

Muchas son las empresas que se embarcan en la adquisición de aplicaciones de negocios solo por el hecho de que satisfacen la necesidad operativa o puntual del negocio, pero como todo en el mundo de los

negocios, la tecnología es cambiante, las empresas incurren en nuevos procesos en aras de alcanzar mayores objetivos y cuando se presenta la necesidad de realizar un cambio significativo en una herramienta tecnológica se debe tener en consideración el nivel y velocidad de soporte con que se cuenta para evitar reemplazar dicha herramienta sin haber obtenido siquiera el costo de inversión. La solución está diseñada en uno de los lenguajes de programación que más conocidos en el mercado a nivel mundial y uno de los lenguajes que tiene más programadores capacitados, asegurando el soporte tanto a nivel local en la República Dominicana como a nivel de grandes potencia como Estados Unidos.

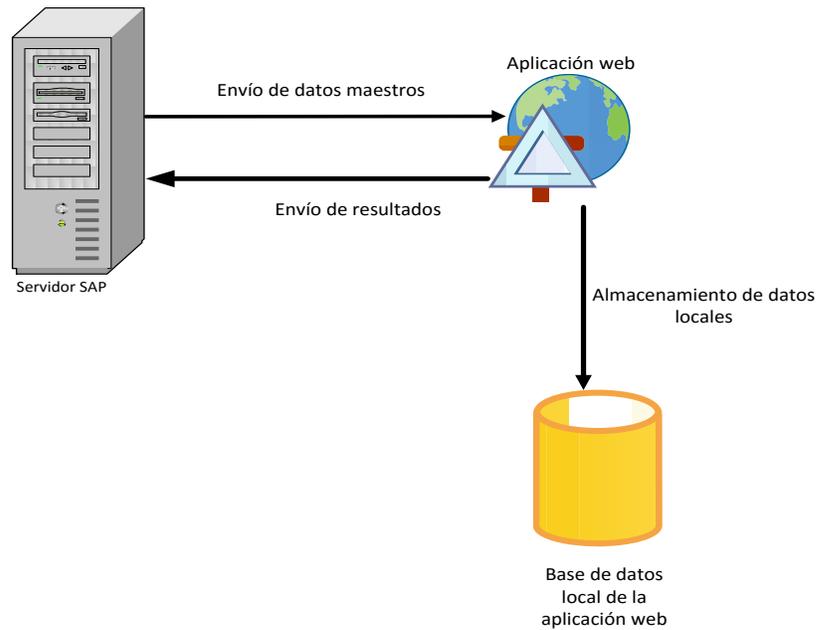
Capacidad de almacenamiento u vigencia de la base de datos usada por la aplicación propuesta

Una de las principales finalidades de una aplicación de negocios es almacenar y procesar información que posteriormente se va a utilizar para la toma de decisiones respecto al manejo del negocio; la base de datos que se utiliza en la aplicación es el factor clave como contenedor de toda la información que se registra o se captura en el sistema, por lo que la capacidad de almacenamiento de la base de datos es un factor determinante a considerar.

Esquema gráfico general de la solución propuesta

El esquema general muestra un acceso de doble vía desde SAP a la aplicación web para enviar los datos maestros necesarios como los empleados, los departamentos, las funciones de los puestos definidos para cada empleado en SAP y, la aplicación web se encarga de enviar a SAP los resultados de las evaluaciones de desempeño de cada uno de los empleados evaluados.

Figura 6. Flujo general de la aplicación web.



Fuente: propia.

3.2 Definición del alcance.

Una aplicación o programa de computación diseñado para albergar y procesar información, aunque desde el punto de vista de quien la usa luzca como una unidad, más que esto es un conjunto de objetos que interactúan de forma sincronizada o relacionada para cumplir con el objetivo para el que dicha aplicación fue desarrollada.

El nivel más general de cada uno de esos objetos antes mencionados y que componen una aplicación de negocios son llamados módulos y los que componen la aplicación propuesta son los que detallamos a continuación.

➤ **Competencias**

El módulo de competencias, es en donde el departamento de recursos humanos creará el catálogo de competencia de modo general que usará para construir cada uno de los modelos de evaluación que aplicará por posición de empleados.

➤ **Tipos de evaluaciones**

Cada posición a ser evaluada tiene características diferentes con respecto a otras, como por ejemplo, una evaluación del tipo 360 tiene como característica relevante la cantidad de evaluadores con respecto a una evaluación del tipo 180°, mientras que en la 360 evalúan cuatro niveles a un empleado, en la 180, solo evalúan tres lados. En el sistema se crea una maestra para cada tipo de evaluación.

➤ **Criterios**

Los criterios, son cada uno de los aspectos a evaluar a un empleado en su manera más detallada, un modelo de evaluación está estructurado por un conjunto de competencias las cuales a su vez contiene un conjunto de criterios valorados con una puntuación precisa para emitir un resultado al final de la evaluación.

➤ **Modelos**

Los modelos son las estructuras que como una unidad, conforman la evaluación en sí. En el sistema se crea un modelo para cada evaluación a ser aplicada según la posición asignando criterios y valoraciones de estos que vayan acorde con las competencias que el departamento de gestión humana haya definido de manera previa para dichas posiciones. Por ejemplo, el modelo de evaluación que se aplicará para la posición de

gerentes contempla una serie de criterios y valoraciones que difieren del modelo de evaluación que se aplica a un nivel operativo o de supervisión.

3.3 Análisis de inversión.

Los costos de la aplicación fueron divididos en dos renglones generales, costos de mano de obra o desarrollo de la aplicación y los costos que implican los componentes técnicos.

Tabla 10. *Costos de la propuesta.*

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo USD	Importe USD
Desarrollo de la aplicación	Horas	60	150.00	9,000.00
Base de datos SQL Server	Licencia	1	250.00	250.00
Servidor web	Equipo físico	1	300.00	700.00
Sistema operativo	Licencia	1	1500.00	1,500.00
Total				11,450.00

Fuente: propia

Para el desarrollo de la aplicación se contrataron 2 programadores en el lenguaje C#.Net quienes se encargaron de codificar todas las reglas de negocios y validaciones de la aplicación, más un diseñador encargado de diseñar la plantilla web que sirve de interface gráfica de la aplicación.

Debido a que es una aplicación web que corre completamente en el servidor y los usuarios solo usan un explorador web para acceder a la misma, solo es necesaria una licencia de base de datos, se evaluó y utilizó el motor de bases de datos Sql Server en su versión 2008.

Para albergar la aplicación, se definió como requisito de hardware un servidor con las siguientes especificaciones o capacidades mínimas:

- Giga Bytes de memoria RAM.
- 500 Giga Bytes de almacenamiento de disco duro.
- Sistema operativo Windows 2003 Server 64 ó 32 bits.
- Administrador de aplicaciones web IIS (Internet Information Server).

- Explorador web (Chrome, Internet explorer versión 9 o superior, Morzilla).

3.4 Modelo relacional de la base de datos del portal.

El modelo relacional de la base de datos es uno de los documentos entregables que mayor relevancia tiene, pues a partir de él se puede deducir con facilidad la estructura de la aplicación, a continuación se presenta la estructura de la base de datos con todas las tablas que se usaron como contenedoras de datos.

3.5 Diccionario de datos de la base de datos relacional

Tabla 11. Estructura Competencias.

Campo	Tipo	clave	Auto numérico	Longitud
ID	Numérico	X	X	N/A
Descripción breve	Texto			255
Descripción detallada	Texto			255
Fuente: propia.				

La tabla “Competencias”, es la tabla que guarda los datos maestros de todas las competencias que el departamento de recursos humanos creará con la finalidad de asignarlas a los modelos de evaluaciones.

Tabla 12. *Estructura Criterios.*

Campo	Tipo	clave	Auto numérico	Longitud
ID	Numérico	X	X	N/A
Descripción	Texto			255
Fuente: propia.				

La tabla “Criterios” guarda los datos maestros de los criterios definidos por el departamento de recursos humanos.

Tabla 13. Estructura CompetenciasModelo

Campo	Tipo	clave	Auto numérico	Longitud
ID	Numérico	X	X	N/A
ID Modelo	Numérico			N/A
ID Competencia	Numérico			N/A
Ponderación	Numérico			N/A
Orden	Numérico			N/A
Fuente: propia.				

La tabla “CompetenciasModelo”, es la tabla que hace la relación con las descritas anteriormente y la que conforma el modelo de la evaluación. A continuación se explica cada uno de sus campos para el entendimiento del objetivo de la tabla.

ID Modelo: este campo guarda la información del modelo que se asigna a la evaluación seleccionada.

ID Competencia: captura el código o ID de la(s) competencia(s) que se asignan a la evaluación.

Ponderación: este campo guarda el valor ponderado que tiene la competencia dentro del modelo definido.

Orden: este campo define el orden o la posición en que aparecerá la competencia a evaluar dentro de una evaluación.

Tabla 14. *Estructura criterios_modelo_competencias*

Campo	Tipo	clave	Auto numérico	Longitud
ID	Numérico	X	X	N/A
ID Modelo Competencia	Numérico			N/A
ID Criterio	Numérico			N/A
Ponderación	Numérico			N/A
Fuente: propia.				

Esta tabla hace una relación entre la tabla “CompetenciasModelo” y cada uno de los criterios que formarán parte de un modelo de evaluación, incluyendo la ponderación que tiene cada criterio, para cada competencia dentro de un modelo.

Tabla 15. *Estructura Encabezado_evaluacion.*

Campo	Tipo	clave	Auto numérico	Longitud
ID	Numérico	X	X	N/A
Descripción	Texto			255
Evaluated	Numérico			N/A
Estado	Texto			255
Modelo	Numérico			N/A
Comentario	Texto			255
Fuente: propia				

La tabla “Encabezado_evaluación”, es la tabla en donde se guarda un registro por cada evaluación que se aplica a cada empleado a ser evaluado.

Tabla 16. *Estructura Detalle_evaluacion*

Campo	Tipo	clave	Auto numérico	Longitud
ID	Numérico	X	X	N/A
Id evaluación	Numérico			N/A
Evaluable	Numérico			N/A
Estado	Texto			255
Fuente: propia.				

Esta tabla guarda toda la información de cada una de las evaluaciones de manera detallada por cada evaluador y el estado.

Tabla 17. Estructura resultados.

Campo	Tipo	clave	Auto numérico	Longitud
ID	Numérico	X	X	N/A
Id evaluación	Numérico			N/A
Evaluable	Numérico			N/A
Estado	Texto			255
ID criterio	Numérico			N/A
Id catalogo	Numérico			N/A
Catalogo	Texto			255
Criterio	Texto			255
Escala	Numérico			N/A
Orden	Numérico			N/A
Ponderación	Numérico			N/A
ValorEscala	Numérico			N/A
Comentario	Texto			255
Valor asignado	Numérico			N/A
Fuente: propia.				

La tabla de resultados, es la tabla que guarda la información generada de cada una de las evaluaciones de manera detallada y la que se usa para la presentación del formulario de la evaluación, en este formulario es en donde los evaluadores colocan la puntuación de cada criterio que evalúan a los empleados.

3.6 Prototipos.

Figura 7. Formulario de encuesta web.

Criterio	Escala				Comentario
Confiabilidad					
Seguimiento de instrucciones y procedimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	(A) Excelente	(B) Bueno	(C) Regular	(D) Deficiente	
Atención al detalle, información adecuada de eventos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	(A) Excelente	(B) Bueno	(C) Regular	(D) Deficiente	
Cumplimiento de tareas y objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	(A) Excelente	(B) Bueno	(C) Regular	(D) Deficiente	
Planificación y Organización					
Establecimiento de objetivos y planes de acción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	(A) Excelente	(B) Bueno	(C) Regular	(D) Deficiente	
Identificación de prioridades, anticipación de problemas y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Fuente: propia.

Cada empleado al cual se le ha asignado una evaluación, en el portal, tendrá una lista de evaluaciones pendientes, al seleccionar la opción para evaluar le aparecerá este formulario en el cual deberá asignar una valoración en cada uno de los criterios que aparecen en el formulario.

Figura 8. Reporte de resultado de evaluaciones.

Resultado Evaluación

Empleado

Departamento

Page 1 of 1

Resultado Evaluación

Evaluación	Tipo	Empleado	Departamento	Fecha	Resultado	Literal

Fuente: propia.

Este formulario muestra el resultado de la evaluación aplicada a un empleado o al grupo de empleados que pertenecen a un departamento seleccionado.

Figura 9. Sistema de alarmas de evaluaciones y documentos pendientes.

	Luisa Susana De La Cruz Liriano 12		
#	Encuesta	Evaluado	Evaluador
Completar Evaluacion	Evaluación Dir. 2015	10-Benhail Acosta Mejía-50001284	1126-Luisa Susana De La Cruz Liriano-50001305
Completar Evaluacion	Evaluación Gte. Ing. 2015	323-Luis Rafael Sánchez Compres-50001302	1126-Luisa Susana De La Cruz Liriano-50001305

Fuente: propia.

El sistema cuenta con un apartado que inmediatamente un empleado al cual se le ha asignado evaluaciones ingresa al sistema, puede ver en la pantalla principal un icono que le indica la cantidad de documentos y/o evaluaciones que tiene pendientes, al hacer un clic en el link de la evaluación, el sistema automáticamente lo direcciona al formulario correspondiente para completar la evaluación seleccionada.

Figura 10. *Preparación y listado de catálogos.*

#	Descripción	Descripción Ampliada	Grupo	Escala
	Confiabilidad	Confiabilidad		2 Escala para puntuación general
	Planificación y Organización	Planificación y Organización		2 Escala para puntuación general

Fuente: propia.

El departamento de recursos humanos ingresa al sistema el listado de competencias o catálogos que a nivel general se evaluarán para cada empleado en un tipo de evaluación específico.

Figura 11. Listado y mantenimiento de criterios.

Listado de criterios	
#	Criterio
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	Seguimiento de instrucciones y procedimientos.
	Atención al detalle, información adecuada de eventos.
	Cumplimiento de tareas y objetivos.

Fuente: propia.

Cada uno de los criterios que se usarán al momento de armar el modelo de evaluación, debe ser creado como una maestra en el sistema por el departamento de recursos humanos.

Figura 12. Listado de escalas.

#	descripcion_breve	descripcion_extendida	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	Escala para puntuación general	Esta escala está basada en una calificación de A, B, C, D	
#	descripcion	valor	orden
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	(A) Excelente	100	1
	(B) Bueno	80	2
	(C) Regular	75	3
	(D) Deficiente	50	4

Fuente: propia.

Las escalas, son los valores o peso específico que se le darán a cada uno de los criterios dentro de un modelo de evaluación para calificar cada criterio, se asigna un valor y un literal a cada criterio dentro del modelo.

Figura 13. Lista y preparación de modelos de evaluación.

Listado de Modelos																																	
#	descripcion	descripcion_extendida	Vigencia desde	Vigencia hasta	Nivel	forma_califi	clase_calificacion	orden	Tipo Evaluación																								
1	Evaluación 360 2015 Dir-Dir Sr	Evaluación 360 2015 Dir-Dir Sr	01/01/2015	31/12/2015	Director Sr. / Director				Evaluación 360 Grados																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Catalogo</th> <th>Ponderación</th> <th>Orden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Planificación y Organización</td> <td>20</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Criterio</th> <th>Ponderación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Establecimiento de objetivos y planes de acción.</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Identificación de prioridades, anticipación de problemas y cambios, percepción de las relaciones entre diferentes elementos.</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Integración del trabajo de otros para el logro de los objetivos.</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> </tbody> </table>										#	Catalogo	Ponderación	Orden	1	Planificación y Organización	20	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Criterio</th> <th>Ponderación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Establecimiento de objetivos y planes de acción.</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Identificación de prioridades, anticipación de problemas y cambios, percepción de las relaciones entre diferentes elementos.</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Integración del trabajo de otros para el logro de los objetivos.</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>				#	Criterio	Ponderación	1	Establecimiento de objetivos y planes de acción.	6	2	Identificación de prioridades, anticipación de problemas y cambios, percepción de las relaciones entre diferentes elementos.	8	3	Integración del trabajo de otros para el logro de los objetivos.	6
#	Catalogo	Ponderación	Orden																														
1	Planificación y Organización	20	1																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Criterio</th> <th>Ponderación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Establecimiento de objetivos y planes de acción.</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Identificación de prioridades, anticipación de problemas y cambios, percepción de las relaciones entre diferentes elementos.</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Integración del trabajo de otros para el logro de los objetivos.</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>				#	Criterio	Ponderación	1	Establecimiento de objetivos y planes de acción.	6	2	Identificación de prioridades, anticipación de problemas y cambios, percepción de las relaciones entre diferentes elementos.	8	3	Integración del trabajo de otros para el logro de los objetivos.	6																		
#	Criterio	Ponderación																															
1	Establecimiento de objetivos y planes de acción.	6																															
2	Identificación de prioridades, anticipación de problemas y cambios, percepción de las relaciones entre diferentes elementos.	8																															
3	Integración del trabajo de otros para el logro de los objetivos.	6																															

Fuente: propia.

El armado de los modelos es lo que compone la evaluación en sí, en la figura 16, se puede observar como el modelo de evaluación completo, en donde al modelo se le asigna una lista de catálogos o competencias, a estas competencias se le asigna un conjunto de criterios y a estos últimos la ponderación adecuada de acuerdo al perfil al cual se le aplicará la evaluación con dicho modelo.

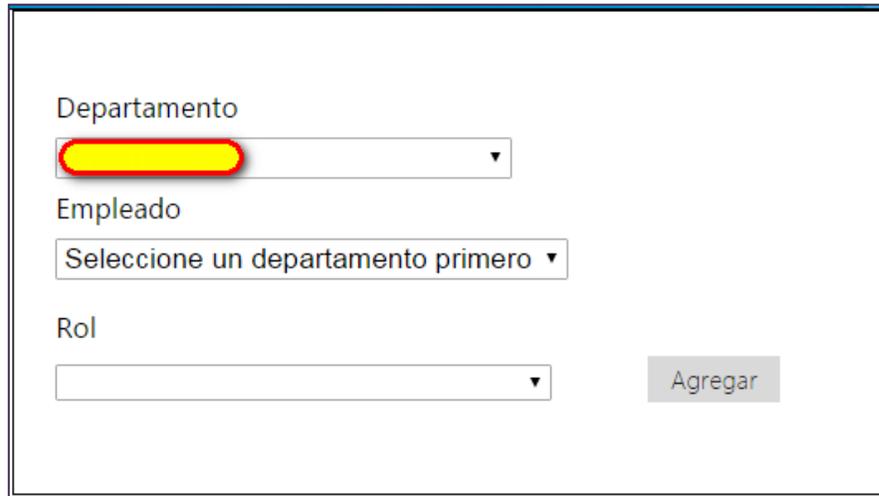
Seguridad del sistema

Como cualquier otra aplicación de negocios que almacene o administre información confidencial de cada departamento dentro de una empresa, la seguridad en la aplicación propuesta es uno de los puntos tratados como más cuidado con la finalidad de mantener a cada usuario con los accesos correctos.

La seguridad es un modulo administrado exclusivamente por el departamento de tecnología quienes son los encargados de otorgar los privilegios a los usuarios.

Uno de los puntos más relevantes en la administración de la seguridad es la conexión a SAP R/3 desde la aplicación con la finalidad de que la información fluya como un canal de doble vía para los módulos que comparten ambas aplicaciones.

Figura 14. *Asignación de roles a empleados.*



Departamento

Empleado

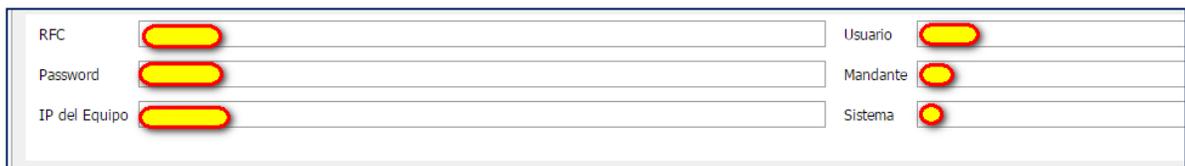
Rol

Agregar

Fuente: propia.

Por medio de esta pantalla, el departamento de tecnología le asigna de manera gráfica, ágil y sencilla los roles que tendrá cada empleado o un departamento en específico.

Figura 15. *Parámetros de conexión.*



RFC

Usuario

Password

Mandante

IP del Equipo

Sistema

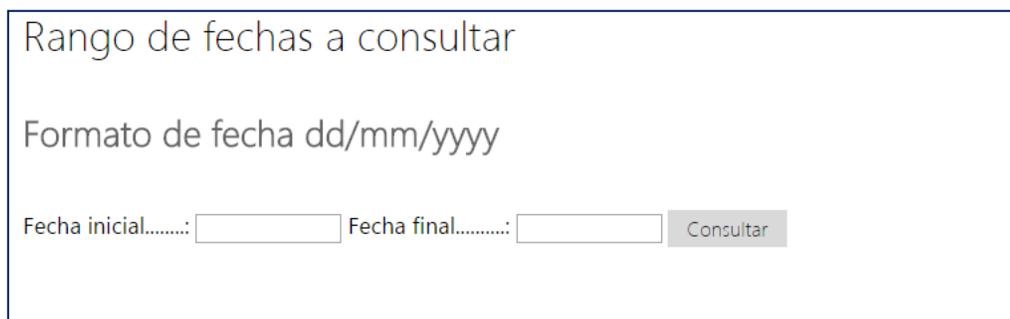
Fuente: propia.

En esta pantalla, el departamento de tecnología coloca la información que el sistema le solicita para poder hacer la conexión a SAP R/3.

Autoservicio para empleados

Aunque la razón inicial y esencial de la solución es resolver la problemática de las evaluaciones del desempeño laboral, la solución le ofrece al usuario otras características de las cuales puede servir para obtener información que le interesa del sistema SAP a través de la aplicación propuesta. A continuación detallamos dichas características.

Figura 16. Consulta de volante de nómina.



Rango de fechas a consultar

Formato de fecha dd/mm/yyyy

Fecha inicial.....: Fecha final.....:

Fuente: propia.

El usuario que esté autenticado en el sistema, con la opción “Volante de Nómina” y colocando el rango de fechas a consultar, obtiene desde SAP los datos de nómina correspondiente a dicho rango.

Figura 17. Record de empleado.

Rafael
Pichardo Santos
047-0131630-1
Telefono
Direccion

- ▶ Relacion familiar
- ▶ Contacto emergencia
- ▶ Historial laboral
- ▶ Datos de nomina

Fuente: propia.

Con solo un clic en una opción y sin necesidad de recurrir a colocar ningún parámetro, el usuario autenticado en el sistema obtiene todos los datos que conforman su perfil como empleado de la empresa, tales como datos personales, datos familiares, historial laboral y datos de nómina, todo esto en una sola pantalla de fácil y ágil forma de navegación.

Figura 18. Creación de documentos laborales.

Maestro de documentos
[+Documento nuevo](#)

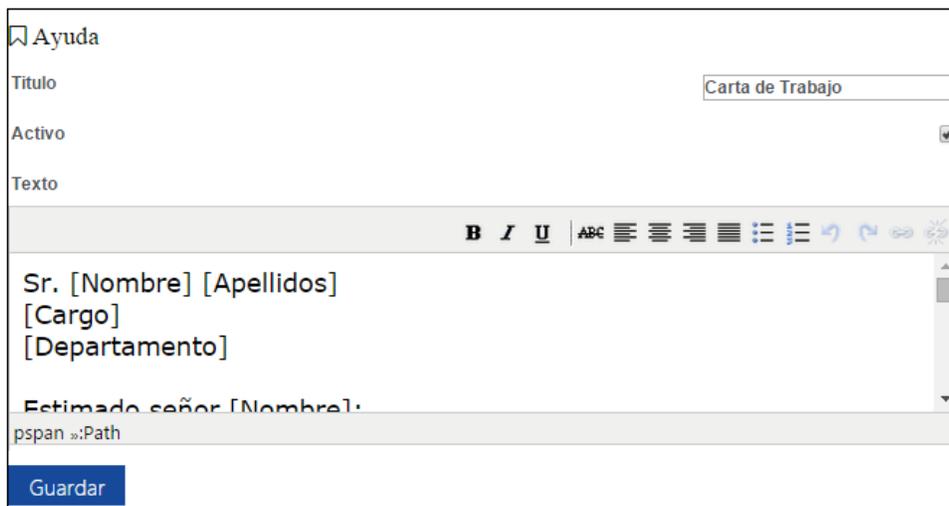
#	Titulo	Activo
		<input type="checkbox"/>
Editar	Carta de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>
Editar	Carta de Consular	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: propia.

El sistema le permite a los usuarios autorizados del departamento de recursos humanos, la creación de documentos laborales con información fijada por el departamento que, luego el empleado puede usar para solicitar

dichos documentos por sí mismos sin necesidad de recurrir al departamento de recursos humanos o trámites burocráticos de correos electrónicos.

Figura 19. Muestra la creación de una carta de trabajo.



The screenshot shows a web form titled 'Ayuda' (Help) for creating a 'Carta de Trabajo' (Work Letter). The form includes a 'Titulo' (Title) field with 'Carta de Trabajo' entered, an 'Activo' (Active) checkbox which is checked, and a 'Texto' (Text) area. The text area contains a rich text editor with a toolbar (bold, italic, underline, ABC, list, link, unlink, undo, redo) and the following text: 'Sr. [Nombre] [Apellidos]', '[Cargo]', '[Departamento]', and 'Estimado señor [Nombre]:'. Below the text area is a 'Guardar' (Save) button.

Fuente: propia.

La figura 22, muestra una plantilla en donde el departamento de recursos humano escribe el cuerpo de la carta o documento que desea plasmar en el documento digital que luego será usado por los empleados para solicitar una carta de trabajo dese la aplicación web.

Figura 20. Solicitud de documentos.

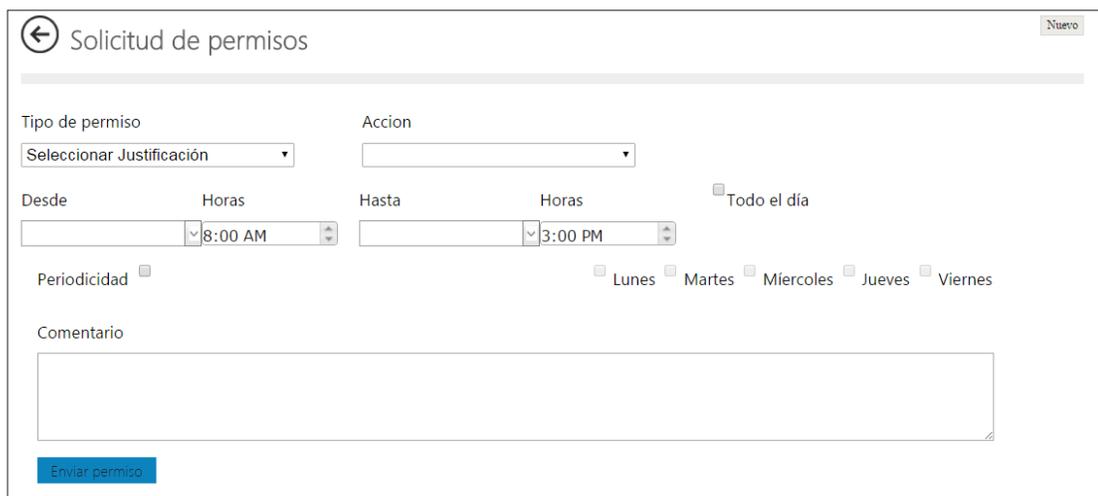


The screenshot shows a dialog box titled 'Solicitud de documento!' (Document Request). It features a 'Documentos:' label and a dropdown menu with 'Carta de Trabajo' selected. At the bottom, there are two buttons: 'Solicitar' (Request) with a floppy disk icon and 'Cancelar' (Cancel) with a red 'X' icon.

Fuente: propia.

Después que el departamento de recursos humanos crea las plantillas con los documentos prediseñados, el usuario con solo tres clics del mouse puede solicitar cualquiera de estos documentos, estos documentos llegan a una bandeja digital de la aplicación en donde el departamento de recursos humanos los imprime, los firma y le comunica al empleado para su recogida o los envía con un recurso de mensajería, reduciendo a solo minutos un proceso que en la actualidad tiene una duración de una semana.

Figura 21. Solicitud de permisos.



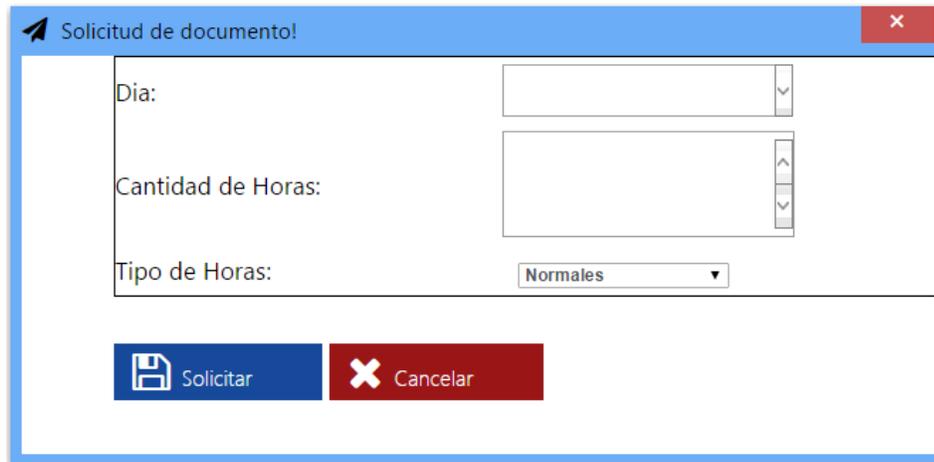
The screenshot shows a web form titled "Solicitud de permisos" with a "Nuevo" button in the top right corner. The form contains the following fields and options:

- Tipo de permiso:** A dropdown menu with the selected option "Seleccionar Justificación".
- Accion:** An empty dropdown menu.
- Desde:** A date and time selector showing "8:00 AM".
- Hasta:** A date and time selector showing "3:00 PM".
- Periodicidad:** A checkbox labeled "Periodicidad" is present. To its right, there are checkboxes for "Lunes", "Martes", "Miércoles", "Jueves", and "Viernes".
- Todo el día:** A checkbox labeled "Todo el día" is located above the day checkboxes.
- Comentario:** A large text area for entering a comment.
- Enviar permiso:** A blue button at the bottom left of the form.

Fuente: propia.

Desde una pantalla amigable, simple de completar la información requerida, el usuario tiene la facilidad de solicitar un permiso al departamento de recursos humanos, solicitud que llega al departamento en fracciones de segundos, descartando el uso de papel y quedando el permiso registrado y disponible para consulta en cualquier momento en el sistema.

Figura 22. *Solicitud de horas extras.*



The image shows a software dialog box titled "Solicitud de documento!". It contains three input fields: "Dia:" with a dropdown menu, "Cantidad de Horas:" with a spinner control, and "Tipo de Horas:" with a dropdown menu currently set to "Normales". At the bottom, there are two buttons: "Solicitar" (blue with a floppy disk icon) and "Cancelar" (red with a white 'X' icon).

Fuente: propia.

A través de una sencilla y vistosa pantalla, los usuarios autorizados, como gerentes y supervisores, pueden solicitar el pago horas extras.

CONCLUSIONES

La relevancia que tienen las evaluaciones de desempeño laboral para la empresa Santo Domingo Motors, es de alta prioridad tanto en la toma de decisiones que tienen que ver con los objetivos corporativos como para el desarrollo de los empleados.

Para que el proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa tenga el éxito deseado, el compromiso de cada empleado evaluador debe ser un punto vital, pues de ellos depende la objetividad y exactitud de los resultados.

En adición a que el proceso esté diseñado a la perfección para obtener un resultado provechoso tanto para la empresa como para los empleados, el tiempo de preparación de las evaluaciones, la aplicación de las mismas y el conocimiento de los resultados para la toma de decisión juega un papel de vital importancia para el desarrollo de la las empresa Santo Domingo Motors.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño tienen un alto impacto al momento de hacer evaluaciones salariales y promociones a los empleados, por lo que esta es una de las razones por la que los empleados de Santo Domingo Motors apoyan un proyecto tecnológico que agilice el proceso y los haga participes interactivos del mismo.

La herramienta propuesta como solución, además de cubrir las necesidades demandadas por el departamento de recursos humanos para la agilización y modernización del proceso de evaluación de desempeño es una oportunidad para la empresa Santo Domingo Motors desde el punto de vista desde su costo si se compara con el costo que tienen otras herramientas que permiten realizar trabajos semejantes.

RECOMENDACIONES

- Materializar el proyecto propuesto en el menor tiempo posible con el departamento de tecnología con el fin de reducir la brecha encontrada en el proceso de las evaluaciones del desempeño laboral.
- Formular una campaña de la importancia que tiene evaluar el desempeño de los empleados con la finalidad de crear la cultura en los empleados, en aras de que cuando la herramienta esté en producción se adueñen de la causa y la fase de arranque del proyecto presente el mínimo de resistencia al cambio.
- Contemplar una inversión en capacitación de los empleados de recursos humanos acerca de la aplicación de las mejores prácticas sobre evaluación del desempeño laboral.
- Diseñar planes de desarrollo de carrera de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral en vista de que la herramienta propuesta como solución les brinda toda la información necesaria y justo en el tiempo requerido.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2012) *Diccionario de términos recursos humanos* (1ra Ed.). Buenos Aires, Argentina.

Arellano, D.(2014). *Sistemas de Evaluación del Desempeño para organizaciones públicas*. México:Editorial Ink.

Bernal, César A. (2010) *Metodología de la investigación* (3ra. Ed.). Colombia: Pearson Educación.

Bland K., Masters, J. y Morgalis, J. (2015) *Self-Services With SAP ERP HCM*.Alemania: SAP Press.

Botinas, E. (2011) *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias* (3ra ed.). Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.

Cuesta, A. (2010) *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE.

De Gonzagas, Marras, Jean P., M. y Tose, E.(2012). *Evaluación del desempeño humano*. Río de Janeiro: Editora Elsevier.

Dessler, G. (2014). *Human Resource, Global Edition*. Colombia:Pearson Education Limited.

Espinosa, S., Encarnación M., Fernández J. Antonio y Valdés J. (2011). *La administración en la economía digital*. Estados Unidos: IGI Global.

Ganesh Karthik S. (2014). *SAP HCM - A Complete Tutorial*. E.E. U.U. Birmingham:Pack Publishing Ltd.

González Mármol, A. (2011). ¿Por qué es importante hoy la evaluación del desempeño de personal?

http://monitorbg.com/articulos_2.php

Grubb, A. y Marsson, L. (2015). *SuccessFactors with SAP ERP HCM: Business Processes and Use (2nd Edition)*. Alemania: SAP Press.

Lee, J. y Simmons, T.(2012). *Talent Management with SAP ERP HCM*. Boston (MA): Galileo Press.

López, E. (2010). *Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Milladoiro AMES:Netbiblo.

Messmer, M. (2012). *Human resources kit for dummies*. USA: Wiley Global Educational.

Newman, G. (2008). *Discover SAP ERP HCM*. Alemania: SAP Press.

Pereda, E. y Berrocal, F. (2011) *Dirección y gestión de recursos humanos por competencia*. Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.

Santo Domingo Motors. (2012). *Santo Domingo Motors*. Retrieved from Santo Domingo Motors, Historia:

<http://santodomingomotors.com.do/app/do/nosotros.aspx#misionyvision>

Santo Domingo Motors. (2012). *Santo Domingo Motors*. Retrieved from <http://santodomingomotors.com.do/app/do/nosotros.aspx#misionyvision>

Santo Domingo Motors. (2012). *Santo Domingo Motors*. Retrieved from Santo Domingo Mortors, Responsabilidad Social:

<http://santodomingomotors.com.do/app/do/nosotros.aspx#misionyvision>

ANEXOS

A. Instrumentos de medición

Seleccione un valor en una escala de 1 a 5 sabiendo que 5 es la mayor puntuación				
1) ¿En qué nivel impacta evaluar el desempeño de los empleados en una empresa?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
2) ¿Qué importancia entiende que tiene para la empresa el que la administración aplique evaluaciones de desempeño de manera frecuente a sus empleados?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
3) ¿Cómo evalúa usted el que los mismos empleados se involucren en el proceso de evaluación del desempeño a través de una herramienta tecnológica?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
4) ¿Qué nivel de importancia tiene para el desarrollo de los empleados el que las empresas tomen acciones sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño laboral?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
5) ¿Qué nivel de interés tendría para un empleado el que se le apliquen evaluaciones de desempeño?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
6) ¿Cómo calificaría el que una empresa deba invertir en una herramienta que le muestre resultados confiables y a tiempo sobre la calidad de las competencias de sus empleados?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
7) ¿Cómo valora el que una empresa que tenga SAP instalado, tenga la necesidad de adquirir una herramienta extra que mejore el proceso de evaluación del desempeño?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
8) ¿Qué nivel de importancia le da el que una empresa de origen Dominicano sea quien le brinde el servicio tecnológico en la herramienta que use para evaluar el desempeño laboral en su empresa?				

(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
9) ¿Qué nivel de conocimientos de evaluación del desempeño como proceso deben tener los consultores además del nivel técnico en tecnología de la información?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
10) ¿Qué nivel de importancia le daría a la interface gráfica, en cuanto a la rapidez y a lo estético a una aplicación				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto

B. Entrevista a usuarios del departamento de gestión humana

Posición _____

- 1) ¿Cuáles son las razones que tiene el departamento de RRHH para no usar el módulo de evaluación de desempeño laboral de SAP?

- 2) ¿Qué tiempo le toma generar las evaluaciones de desempeño laboral en el sistema SAP?

- 3) ¿Qué beneficios obtiene la empresa al eficientizar en tiempo el proceso de evaluación de desempeño?

- 4) ¿Cuáles son las características que debería tener una herramienta de medición del desempeño laboral para calificarla como eficiente para el departamento de RRHH?

- 5) ¿Cómo ayuda a la empresa aplicar las evaluaciones de desempeño en un tiempo menor que el que requiere aplicarlas en SAP?

C. Anteproyecto



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado
Maestría en Gerencia y Productividad**

Anteproyecto

Título

“Diseño de un portal web para la administración del desempeño laboral en empresas del sector automóvil en República Dominicana que poseen el ERP SAP, en el período Mayo-Agosto 2015”

Sustentante: Angel Read, Matrícula 2013-2341

Asesor(a):

Mirtha González

Santo Domingo, D.N.

Marzo, 2015

**Diseño de un portal web para la administración del desempeño laboral
en empresas del sector automóvil en República Dominicana que poseen
el ERP SAP, en el período Mayo-Agosto 2015**

Índice

Tema	Página
Capítulo I El problema	
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Objetivos de la investigación.....	7
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 Justificación de la investigación.....	8
1.4 Metodología y técnicas a ser utilizadas.....	9
Capítulo II Marco teórico	
2.1 Antecedentes históricos.....	11
2.2 Marco conceptual.....	13
2.3 Marco contextual.....	15
Capítulo 3 Marco metodológico	
Marco metodológico.....	17
Bibliografía.....	18
Anexos.....	19

Capítulo I

El problema

1.1 Planteamiento del problema

Enunciado del problema

El departamento de administración de capital humano RRHH, es una de las áreas más sensibles en las empresas por ser responsable de la calidad de los empleados que ingresan a éstas para formar parte de las mismas y una de las labores de mayor importancia es la de formular y aplicar las evaluaciones de desempeño de forma periódica. SAP, como sistema ERP que contempla todos los módulos esenciales para el manejo de la información, entre estos contempla un apartado para la elaboración y control del desempeño.

En la implementación del módulo de RRHH de SAP para varias de las empresas más grandes de diferentes industrias en República Dominicana, los clientes de las mismas han mostrado una relevante, coincidente e inquietante necesidad expresando que, por el poco amigable entorno de trabajo que posee SAP para llevar a cabo la importante labor de evaluar el desempeño de sus empleados tanto a tiempo como de manera automatizada, este proceso pasa un año y no se realiza, estando contemplado en un sistema tan costoso en términos de dinero.

En la actualidad, las empresas expresan la necesidad de contar con una herramienta que les ayude a evaluar la calidad de sus empleados de manera oportuna como un factor determinante para el logro de sus objetivos.

Aunque SAP permite realizar el proceso de evaluación de desempeño con todas las aristas que demanda el departamento de RRHH el costo del tiempo que hay que invertir en la preparación y recolección de resultados para emitir reacciones o correcciones es demasiado alto en un tiempo en que adelantarse a los acontecimientos es vital para la supervivencia de las organizaciones comerciales.

Formulación del problema

¿A qué se debe que la empresa Santo Domingo Motors necesite hoy día una herramienta eficaz para medir la calidad de sus empleados en la empresa de forma ágil en el período Mayo-Agosto 2015?

Sistematización

¿Por qué el tiempo un factor crítico en el proceso de evaluación del desempeño laboral?

¿Por qué siendo SAP un ERP tan famoso y costoso es tan poco flexible trabajoso para el proceso de la evaluación del desempeño?

¿Cuáles son las causas que llevan a las empresas a buscar y obtener herramientas que le ayuden a medir el desempeño laboral de los empleados de manera eficaz?

¿Cómo afecta el desempeño de los empleados al no poderse medir adecuadamente?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

- Analizar la necesidad del diseño de un portal web que conectado de forma nativa con el ERP SAP que permita la realización de los procesos de evaluación del desempeño durante el período Mayo-Agosto 2015 en la empresa automotriz Santo Domingo Motors.

1.2.2 Objetivos específicos

Describir el proceso que utiliza SAP en la actualidad con la finalidad de la implementación d el mismo esquema conceptual al un portal web.

Identificar las debilidades en la evaluación de desempeño que utiliza SAP en la actualidad.

Identificar los puntos críticos en las empresas respecto a la evaluación de desempeño según el uso SAP.

1.3 Justificación de la investigación

Las evaluaciones de desempeño tanto para la empresa en sí como para el empleado mismo juegan un papel de suma relevancia para que la relación entre estas dos entidades sea lo más balanceada posible ya que por parte de la empresa, esta se beneficia al saber la calidad del capital humano que tiene y el empleado conoce el valor de su labor; pero si estas no se aplican con la rigurosidad necesaria y en el tiempo deseado las mismas no sirven más que para llenar un requisito burocrático.

Las empresas que han adquirido el sistema ERP SAP saben a la perfección el impacto económico que su adquisición tiene en su balanza y en sus proyectos de inversión, por lo que no deben darse el lujo de subutilizar ningún módulo contemplado en el paquete adquirido.

La importancia que tiene la investigación del tema propuesto en este trabajo de investigación radica básicamente y no menos importante en que propone una solución a estos dos factores antes propuestos, minimizando en más de un 80% el tiempo en que se pueden aplicar las evaluaciones de desempeño, automatizando el proceso completamente, elimina el costo por licenciamiento que implica la adquisición de los portales desarrollados hoy en día y a un costo 80% menor a estos últimos y, todo esto en una herramienta que cuenta con un entorno amigable y que cumple con los más altos estándares de diseño y desarrollo de software de estos tiempos.

1.4 Metodología y técnicas a ser utilizadas

Para la investigación del proyecto se utilizará los tipos de metodología **descriptiva, exploratoria y explicativa** pues con este se pretende desglosar tanto de manera global como en detalle el enfoque de la problemática y el planteamiento de la solución de la manera más clara y precisa posible, a continuación se procede a la explicación de las mismas.

Se pretende dar un **enfoque cuantitativo** desde el punto de vista que se han recopilado y analizado datos, tratando de aplicar los elementos del método científico para contestar preguntas, plantear hipótesis, y demostrar la importancia de la implementación de la solución.

El hecho de partir de una problemática general que lleva al análisis de los detalles para poder ver con claridad cada parte que envuelve la situación planteada, plasma que ha sido utilizado el **método deductivo** para iniciar la investigación y el planteamiento de la solución a la problemática.

Se aplicará el **método inductivo** para desglosar cada detalle en su mínima expresión para tratarlos cada uno por separado con el objetivo de llegar a una conclusión general tanto de la problemática como de la solución planteada. En el sentido de que se llevará a cabo un análisis de la situación actual acerca de cómo se realiza el trabajo de las evaluaciones del desempeño en SAP, se estará haciendo uso del método analítico y, como se expondrá la idea general de la solución tanto de manera documental como en diagramas que llevarán a la comprensión rápida y concisa, se estará haciendo uso de un método sintético.

Para poder entrar en los detalles de cada punto que envuelve el proceso actual, se utilizarán las **técnicas de encuestas y cuestionarios** a los usuarios pertinentes para entender el enfoque del proceso desde su punto de

vista como expertos en el proceso y poder darle la solución a cada punto que sea un talón de Aquiles en el proceso.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedentes históricos

La motivación principal de esta investigación está basada en más de un 90% en necesidades expresadas por los usuarios claves del área de recursos humanos de las grandes empresas de la República Dominicana que usan como sistema de aplicaciones el ERP SAP, por lo que casi todos los hallazgos y documentación tanto actual como histórica emanan de datos proporcionados por los mismos.

Como ha sucedido con otros temas tales como empoderamiento, calidad total, reingeniería, entre otros, que fueron términos y tácticas adaptadas por las empresas en República Dominicana como parte de estrategias de logro de objetivos, en los inicios de la década del año 2000, el tema de “evaluación por competencia” se convirtió en uno de los puntos más relevantes a discutir entre el departamento de gestión humana y la administración general.

Entre los años 2005 y 2008, las empresas comenzaron a explorar las bondades de SAP sobre el manejo de las evaluaciones de desempeño con la finalidad de automatizar el proceso y llevarlo a cabo de manera periódica y adecuada para medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Al ir profundizando en el conocimiento de lo que ofrece SAP a través de las recomendaciones y directrices de los consultores existentes en el país en el momento, que en su gran mayoría eran procedentes de otros países, se fue descubriendo que la herramienta ofrecía todo lo que se necesita en términos de alcance, pero al mismo tiempo y hasta hoy en día la experiencia de los usuarios claves y en cargados del proceso de evaluación del desempeño es que resulta muy tedioso por el poco amigable entorno gráfico que ofrece el ERP SAP para elaborar y aplicar las evaluaciones de desempeño en la forma y los tiempos requeridos.

El mismo SAP, reconociendo esta importante debilidad, que a la vez podría resultar en una oportunidad a excepción del costo al que se está comercializando, decidió adquirir y mejorar el hoy conocido portal de Manejo de Capital Humano (HCM por sus siglas en inglés), “SAP Success Factor” para venderlo a sus clientes del módulo de recursos humanos.

Algunas empresas de servicios de tecnología que se dedican al desarrollo de Software han logrado hacer algunas aplicaciones al respecto, pero todas trabajan como islas separadas de SAP, lo que provoca poca motivación de adquisición de las mismas en los clientes.

Cada usuario clave entrevistado con respecto a la necesidad de poder medir el desempeño con efectividad fortalece cada vez más la idea de que crear algo al respecto arroja más datos de que existe una oportunidad de mejorar el trabajo operativo del área de evaluaciones de desempeño para empresas que por su tamaño representan un buen nicho de mercado.

Con los conocimientos tanto de la necesidad como del manejo de los procesos de un excelente consultor funcional del módulo de RRHH y las habilidades de diseño y desarrollo web de un programador comienza a madurarse la idea de crear una solución a la necesidad de mejora del desarrollo de las evaluaciones de desempeño en el ERP SAP.

Para el año 2012 y bajo una empresa registrada en la República Dominicana de nombre KLA Solutions, se comienza a dar forma y a desarrollar una solución web que promete cubrir la necesidad expresada por los usuarios de SAP tanto en funcionalidad como en viabilidad de costos para dichos clientes.

2.2 Marco conceptual

BCL: es el módulo que se encargará de gestionar toda la lógica de control de los datos que provienen de la base de datos de la aplicación.

Cargas: es una sección de la aplicación donde se concentran los procedimientos que harán la interface entre el ERP SAP y la aplicación web, tales como la carga de datos maestros y la actualización hacia SAP.

PortalHR: es el proyecto principal de la solución web completa, el proyecto completo está compuesto por tres(3) proyectos que son BCL, Cargas y PortalHR.

DatosGlobales: es una clase que alberga todos datos como variables y campos que serán visualizados o tendrán acceso desde cualquier punto de la solución completa.

PermisosDatos: es la clase que tiene el control de toda la lógica de negocios para el control de los permisos de usuarios de la aplicación.

Alertas: contiene toda la lógica de acceso a las alertas que recibirán los usuarios que ingresen al portal con sus respectivos permisos, estas alertas son los documentos y las evaluaciones pendientes que necesitarán revisar o completar respectivamente.

AccountModels: es una clase que contiene el procedimiento y todas las validaciones de cuentas de usuarios del portal.

DbHRContext: es el objeto que contiene de manera gráfica todo el esquema de la base de datos que usará la aplicación en memoria RAM.

AuthPrivilegios: clase que contiene todos los campos para los permisos por módulos.

AuthRoles: clase que contiene todos los campos para el tratamiento de la maestra de roles de usuarios.

Conexions: es una clase que contiene toda la lógica para las conexiones a los distintos ambientes y/o servidores de SAP que interactuarán con la aplicación web.

Seguridad: contiene la lógica para controlar los registros de inicio de sección de los usuarios, estas validaciones se refieren básicamente a la encriptación y autenticación de los usuarios.

2.3 Marco contextual

La República Dominicana es uno de los países de América Latina en donde se encuentra en crecimiento el desarrollo del talento humano dentro de las empresas; es un tema que en nuestros días se encuentra como punto sensible dentro de los puntos principales en los momentos en que las empresas están planificando sus estrategias de negocios.

En tiempos donde las competencias del capital humano juegan un rol neurálgico para que las organizaciones empresariales lleven a la práctica lo que plasman como objetivo en documentos ya sea en formatos electrónicos como en papel, exigen que una de las áreas donde la tecnología haga uno de sus mejores aportes como ciencia, sea el departamento de gestión del talento humano, específicamente en la gestión de las competencias tanto al momento de la sección como dando seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

En la ciudad de Santo Domingo, capital de la República Dominicana específicamente, está concentrado el mayor número de empresas, por lo que esta investigación, aunque el producto final aplique a cualquier otra ciudad de nuestro país o a cualquier otra en el extranjero, tiene como marco de desarrollo la ciudad de Santo Domingo de manera muy específica en cuanto a los datos y experiencias recolectadas.

Dentro de las empresas que se han tomado en consideración tanto para la determinación de necesidades como para mercados objetivos para de la solución se han tomado empresas pertenecientes a industrias que tienen asiento y muy buen posicionamiento competitivos como son, empresas de telecomunicaciones, empresas de servicios de combustibles y empresas de consumo masivo.

Capítulo III

Marco metodológico

3.1 Marco metodológico

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, de manera específica se procederá a utilizar la siguiente metodología:

Se aplicará un cuestionario que arrojará los requerimientos específicos y definirá el alcance de la investigación y en donde quedará definida de forma técnica la solución a la problemática.

Se procederá a consultar diferentes bibliotecas de universidades que tengan como referencia algún trabajo relacionado con el tema de esta investigación.

Como soporte bibliográfico para la parte conceptual de la investigación, se consultará una serie de bibliografías tanto técnicas como teóricas que servirán de soporte y guía de uso de las mejores prácticas para dar una solución a la altura de los usuarios que exigen la solución.

Para la seguridad y garantía de los clientes de la solución, se procederá a dar una descripción completa de lo hace la empresa que se encargará del desarrollo de la solución técnica.

Se presentará un análisis de factibilidad técnica y económica que mostrarán la solución como una oportunidad de inversión.

Se utilizarán diferentes métodos de estudio, dentro de los que estarán los siguientes: observación, inducción, deducción, análisis y una síntesis que ayudará la comprensión de la problemática y la propuesta para la solución de la misma.

En lo que concierne al método inductivo, se analizará la problemática tratando de enfocar cada detalle de manera particular y se estará utilizando el método deductivo analizando la problemática y la propuesta de manera generalizada viendo cada una desde un enfoque global.

Se llevarán a cabo los tipos de estudios descriptivo, exploratorio y explicativo.

Para documentar el detalle exhaustivo del estudio se estará utilizando un tipo de estudio descriptivo.

Los detalles precisos de la problemática y la formulación de preguntas que sustenten la investigación y permitan llegar a una propuesta concreta, se plasmarán con un estudio exploratorio.

En aras de encontrar causas que justifiquen la investigación y sustenten el estudio despertando el interés por parte de la empresa en la solución propuesta se llevará a cabo un estudio explicativo.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	i
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
AGRADECIMIENTOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	2
1.1 Descripción general de la empresa Santo Domingo Motors.....	2
1.2 Descripción general de las evaluaciones del desempeño.....	7
1.3 Tipos de evaluaciones de desempeño	8
1.4 Por qué medir el desempeño laboral en las empresas.....	10
1.5 Estructura de una evaluación de desempeño eficaz.....	15
1.6 Qué hacer con los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral....	17
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SOBRE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SANTO DOMINGO MOTORS DURANTE EL PERIODO MAYO-AGOSTO 2015	19
2.1 Descripción del proceso de evaluar el desempeño laboral en SAP.	19
2.2 Aspectos metodológicos de la investigación.	20
2.3 Análisis de la encuesta aplicada.....	21
2.4 Análisis del cuestionario de preguntas abiertas aplicado a los colaboradores del área de RH de Santo Domingo Motors.	35
2.5 Aspectos generales obtenidos sobre la medición del desempeño.	36
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PORTAL PARA AGILIZAR Y OPTIMIZAR EL PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAR EN LA EMPRESA SANTO DOMINGO MOTORS	39
3.1 Descripción general sobre propuesta.	39
3.2 Definición del alcance.....	41
3.3 Análisis de inversión.	43
3.4 Modelo relacional de la base de datos del portal.....	45
3.5 Diccionario de datos de la base de datos relacional	46
3.6 Prototipos.	53

CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	

Bibliografía

Alles, M. (2012) *Diccionario de términos recursos humanos* (1ra Ed.). Buenos Aires, Argentina.

Arellano, D.(2014). *Sistemas de Evaluación del Desempeño para organizaciones públicas*. México:Editorial Ink.

Bernal, César A. (2010) *Metodología de la investigación* (3ra. Ed.). Colombia: Pearson Educación.

Bland K., Masters, J. y Morgalis, J. (2015) *Self-Services With SAP ERP HCM*.Alemania: SAP Press.

Botinas, E. (2011) *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias* (3ra ed.). Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.

Cuesta, A. (2010) *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE.

De Gonzagas, Marras, Jean P., M. y Tose, E.(2012). *Evaluación del desempeño humano*. Río de Janeiro: Editora Elsevier.

Dessler, G. (2014). *Human Resource, Global Edition*. Colombia:Pearson Education Limited.

Espinosa, S., Encarnación M., Fernández J. Antonio y Valdés J. (2011). *La administración en la economía digital*. Estados Unidos: IGI Global.

Ganesh Karthik S. (2014). *SAP HCM - A Complete Tutorial*. E.E. U.U. Birmingham:Pack Publishing Ltd.

Grubb, A. y Marsson, L. (2015). *SuccessFactors with SAP ERP HCM: Business Processes and Use (2nd Edition)*. Alemania: SAP Press.

Lee, J. y Simmons, T.(2012). *Talent Management with SAP ERP HCM*.Boston (MA): Galileo Press.

López, E. (2010).*Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Milladoiro AMES:Netbiblo.

Messmer, M. (2012). *Human resources kit for dummies*. USA:Wiley Global Educational.

Newman, G. (2008). *Discover SAP ERP HCM*. Alemania: SAP Press.

Pereda, E. y Berrocal, F. (2011)*Dirección y gestión de recursos humanos por competencia*. Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.

Anexos

Anexo A

Correcciones realizadas por la profesora Mirtha González

Anexo B

Encuesta de satisfacción de uso del módulo de evaluación de desempeño
del sistema SAP

Seleccione un valor en una escala de 1 a 5 sabiendo que 5 es la mayor puntuación				
1) ¿En qué nivel impacta evaluar el desempeño de los empleados en una empresa?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
2) ¿Qué importancia entiende que tiene para la empresa el que la administración aplique evaluaciones de desempeño de manera frecuente a sus empleados?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
3) ¿Cómo evalúa usted el que los mismos empleados se involucren en el proceso de evaluación del desempeño a través de una herramienta tecnológica?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
4) ¿Qué nivel de importancia tiene para el desarrollo de los empleados el que las empresas tomen acciones sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño laboral?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
5) ¿Qué nivel de interés tendría para un empleado el que se le apliquen evaluaciones de desempeño?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
6) ¿Cómo calificaría el que una empresa deba invertir en una herramienta que le muestre resultados confiables y a tiempo sobre la calidad de de las competencias de sus empleados?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
7) ¿Cómo valora el que una empresa que tenga SAP instalado, tenga la necesidad de adquirir una herramienta extra que mejore el proceso de evaluación del desempeño?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
8) Qué nivel de importancia le da el que una empresa de origen Dominicano sea quien le brinde el servicio tecnológico en la herramienta que use para evaluar el desempeño laborar el su empresa?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
9) ¿Qué nivel de conocimientos de evaluación del desempeño como proceso deben tener los consultores además del nivel técnico en tecnología de la información?				
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto

10) ¿Qué nivel de importancia le daría a la interface gráfica, en cuanto a la rapidez y a lo estético a una aplicación

(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto	(5) Muy alto
--------------	----------	-----------	----------	--------------

Anexo C

Entrevista a usuarios del departamento de gestión de capital humano de la
Empresa Santo Domingo Motors

Entrevista a usuarios del departamento de gestión humana

Posición _____

- 6) ¿Cuáles son las razones que tiene el departamento de RRHH para no usar el modulo de evaluación de desempeño laboral de SAP?

- 7) ¿Qué tiempo le toma generar las evaluaciones de desempeño laboral en el sistema SAP?

- 8) ¿Qué beneficios obtiene la empresa al eficientizar en tiempo el proceso de evaluación de desempeño?

- 9) ¿Cuáles son las características que debería tener una herramienta de medición del desempeño laboral para calificarla como eficiente para el departamento de RRHH?

- 10) ¿Cómo ayuda a la empresa aplicar las evaluaciones de desempeño en un tiempo menor que el que requiere aplicarlas en SAP?